

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام  
بطاقة الأداء المتوازن

**Measuring and Evaluating the Performance of Jordanian  
Social Security Corporation Using Balanced Scorecard**

إعداد:

الأء فيصل هياجنة  
2005370007

إشراف:

الأستاذ الدكتور محمد الطعمانة

حقل التخصص (إدارة عامة)

2009

قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام  
بطاقة الأداء المتوازن

Measuring and Evaluating the Performance of Jordanian  
Social Security Corporation Using Balanced Scorecard

إعداد الطالبة:

الاء فيصل هياجنة

بكالوريوس علوم اكتوبرية- جامعة ال البيت ٢٠٠٥

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في جامعة اليرموك تخصص إدارة عامة

لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور محمد الطعمنة .....  
مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور أحمد الشيبان .....  
عضواً

الدكتور محمد الروابدة .....  
عضواً

الدكتور جمال البدور .....  
عضواً

٢٠٠٩

## الإهداء

إلى من كان لهما الفضل في حياتي..... والدي... والدتي .... فليحفظهم الله.

إلى رفيق دربي وشريك حياتي، إلى رمز الحب الصادق

والعطاء بلا حدود ..... إلى زوجي رائد

إلى الوردتين اللتين زانتا حياتي جمالاً وروحاً ..... نور ويارا

الباحثة

ألاء هياجنة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وأفضل وأتم الصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد  
واله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للمعلم الفاضل الأستاذ الدكتور  
محمد الطعمنة لتفضله مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، ولآرائه السديدة  
وملاحظاته القيمة وجهده الكبير الذي بذله لانجاز هذه الدراسة بصورتها النهائية منذ أن  
كانت فكرة إلى أن أصبحت واقع ملموس.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأستاذ الدكتور احمد الشياب  
والدكتور محمد الروابدة والدكتور جمال البدور على تفضلهم بقبول مناقشة هذه  
الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة سيكون لها الأثر في إثراء  
وتحسين الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي في قسم الإدارة العامة بشكل  
خاص وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بشكل عام لما قدموه من علم ومعرفة  
ساعدتني للوصول إلى هذه المرحلة.

الباحثة

ت	الإهداء .....
ث	شكر وتقدير .....
ج	المحتوى .....
د	قائمة الجداول .....
ر	قائمة الأشكال .....
ز	قائمة الملاحق .....
س	ملخص الدراسة باللغة العربية .....

### أولاً: الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	1 - المقدمة .....
3	2 - مشكلة الدراسة .....
4	3 - أهمية الدراسة .....
5	4 - أهداف الدراسة .....
6	5 - أسئلة الدراسة وفرضياتها .....
7	6 - منهجية الدراسة .....
7	7 - أسلوب الدراسة .....
8	8 - مجتمع وعينة الدراسة .....
9	9 - أدوات قياس متغيرات الدراسة .....
10	10 - صدق الأداة .....
10	10 - ثبات أداة الدراسة .....
11	11 - التحليل الإحصائي .....
11	11 - محددات الدراسة .....
12	12 - التعريفات الإجرائية .....

## ثانياً : الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1 - المقدمة..... 14
- 2- نماذج تقييم الأداء المؤسسي..... 15
- أ\_ النموذج التقليدي..... 15
- ب- بطاقة تقييم الأداء المتوازن..... 17
- 2 - الدراسات السابقة ..... 33
- 3- لمحة عن مؤسسات الضمان الاجتماعي في الاردن..... 42

## ثالثاً : تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

### 1- تحليل أسئلة الدراسة

- تحليل المحور المالي ..... 49
- تحليل بيانات الدراسة الميدانية..... 54
- توزيع الاستبانات واسترجاعها..... 54
- تحليل رضا المستفيدين..... 58
- تحليل اتجاهات موظفي المؤسسة نحو التخطيط الاستراتيجي..... 60
- تحليل اتجاهات موظفي المؤسسة نحو العمليات الداخلية..... 63
- تحليل اتجاهات موظفي المؤسسة نحو النمو والتعلم..... 65
- 2- تحليل فرضيات الدراسة..... 68

## رابعاً : مناقشة النتائج والتوصيات

- ملخص نتائج الدراسة..... 79
- التوصيات..... 84

## المراجع

- 86 ..... 1 - المراجع العربية
- 88 ..... 2- المراجع الأجنبية
- 91 ..... الملاحق
- 97 ..... ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مقياس الحكم على اتجاهات الباحثين نحو مجالات الدراسة	(1)
50	إجمالي استثمارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للفترة 1995-2007	(2)
52	تطور الإيرادات التأمينية والنفقات التأمينية لمؤسسة الضمان الاجتماعي للفترة 1995-2007	(3)
55	التكرارات والنسب المئوية للمراجعين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(4)
57	التكرارات والنسب المئوية لموظفي المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(5)
59	درجة رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة لهم من مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(6)
61	اتجاهات موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	(7)
64	تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(8)
66	تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لمدى النمو والتعلم التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	(9)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير التخطيط الاستراتيجي للعمليات الداخلية والنمو والتعلم	(10)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المستفيدين حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية	(11)
69	تحليل التباين الخماسي لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على رضا المستفيدين للخدمات المقدمة من مؤسسة الضمان الاجتماعي	(12)
70	المقارنات البعدية بطرية شيفية لأثر متغير نوع العمل	(13)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية	(14)
72	تحليل التباين الخماسي لاتجاهات العاملين لممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية	(15)
73	المقارنات البعدية بطريقة شيفية	(16)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمليات الداخلية كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية	(17)
75	تحليل التباين الخماسي لاتجاهات العاملين للعمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية	(18)



76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمو والتعلم كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية	(19)
77	تحليل التباين الخماسي لاتجاهات العاملين للنمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية	(20)
78	تحليل علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي	(21)

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي	15
.2	علاقة محاور بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة	25

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	الاستبانة بصورتها النهائية الخاصة بالمراجعين	.1
93	الاستبانة بصورتها النهائية الخاصة بالموظفين	.2
97	الملخص باللغة الانجليزية	3

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## ملخص

(هياجنة، ألاء. قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة اليرموك (2009)، إشراف أ. د محمد الطعامنة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمحاورها الخمسة الأساسية (المالي، رضا المراجعين، التخطيط الاستراتيجي، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم). وقياس المحور المالي تم توظيف مؤشرات تتعلق بمساهمة المؤسسة في الاقتصاد الأردني، والإيرادات، والنفقات للفترة 1995-2007. وتم قياس رضا المراجعين باستخدام استبانة وزعت على 189 مراجعاً، كما تم توزيع استبانة على 143 موظفاً لقياس اتجاهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تلعب مؤسسة الضمان الاجتماعي دوراً أساسياً في تعزيز التنمية الاقتصادية في الأردن من خلال الاستثمارات. وتبين أن نسبة مساهمة استثمارات المؤسسة كانت متزايدة بشكل عام سواء كمبالغ أو كنسبة من الناتج الإجمالي خلال فترة الدراسة 1995-2007.

2- تبين أن الإيرادات التأمينية كانت أكبر من النفقات التأمينية في جميع سنوات الدراسة 1995-2007، وأن هنالك زيادة مستمرة في الإيرادات التأمينية مع زيادة متوافقة في النفقات التأمينية لجميع سنوات الدراسة.

3- هنالك درجة رضا عالية من المراجعين المستفيدين نحو الخدمات المقدمة لهم من مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.90).

وتبين أن المستفيدين العاملين في القطاع العام لديهم درجة رضا أعلى وبوسط

حسابي بلغ (4.1) من المستفيدين في القطاع الخاص وبوسط حسابي (3.7).

4- تبين أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان

الاجتماعي كان بدرجة عالية وبوسط حسابي كلي (3.92) وتبين وجود فروق

في اتجاهات العاملين من ذوي فئة سنوات الخدمة (6-10) من جانب وذوي

فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر) من جانب آخر،

ولصالح فئة سنوات الخدمة (6-10).

5- تبين أن تقييم المبحوثين للعمليات الداخلية في المؤسسة كان بدرجة عالية حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي لكل الفقرات ذات العلاقة (3.57)، وتبين أن الذكور

لديهم اتجاهات أعلى (3.75) مقارنة بالإناث (3.35) نحو ذلك.

6- تبين أن ممارسة النمو والتعلم التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي كان بدرجة

عالية، كما دلت قيمة المتوسط الحسابي (3.59)، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة

إحصائية لأثر جميع المتغيرات الشخصية والوظيفية المبحوثة.

7- أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ايجابية ودالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين المجالات الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن (التخطيط

الاستراتيجي، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم).

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام المؤسسة بتعزيز استثماراتها والبحث عن فرص

استثمارية جديدة، والتوسع الجغرافي لمكاتب وفروع المؤسسة، وتوزيع العمل بين

الموظفين بعدالة.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، الضمان الاجتماعي، تقييم الأداء، الاردن.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تمتاز بيئة المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر بالديناميكية والتغيرات المتسارعة نتيجة للتطورات التكنولوجية والعولمة وتغير وتجدد في احتياجات وطلبات المواطنين. ولقد حتمت هذه الظروف على المنظمات الرسمية وغير الرسمية إيجاد خطط إستراتيجية متنوعة للتكيف مع تلك البيئة وتقييم أعمالها ونشاطها بشكل مستمر بغية رفع سوية سلعها وخدماتها للمواطنين والمستفيدين. كما يتوجب على المنظمات في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء إيجاد وتطبيق أدوات وتقنيات تساعدها في التعامل مع البيئة الخارجية، والتأكد من تنفيذ المهام بكل كفاءة وفاعلية لخدمة جمهورها من خلال أساليب تقييمية ملائمة للنهوض بمستوى أدائها ضمن المحددات الداخلية والخارجية.

ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الناجحة هي التي تستوجب إجراء التقييم الدوري والمستمر لأدائها ولكل وحدة تابعة لها لتطوير العمل والاستجابة للمتطلبات المستجدة للمستفيدين، وهذا يتطلب تبني طرق واليات لتقييم الأداء المؤسسي بطرق غير تقليدية قادرة على كشف واقع الأداء المؤسسي بتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف.

ويأتي التقييم المؤسسي انطلاقاً من الحرص على تطوير وتنمية الموارد البشرية والمالية والمادية إيماناً بأهمية رفع كفاءة الإنتاج، وتحسين الأداء الأمثل، وتحقيق الجودة الشاملة، والنهوض بها إلى مستوى يمكنها من إشباع حاجات ورغبات المستفيدين. ولسنوات طويلة كان قياس وتقييم أداء المنظمة يقتصر على النتائج والمؤشرات المالية وبيانات الدخل فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرسالتها و رؤيتها (عبد اللطيف وتركان، 2006).

ولقد تعددت نماذج وأساليب تقييم أداء المنظمات في المجال الإداري. فقد بادرت العديد من المنظمات إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام مقاييس غير مالية يعتبر مدخلاً حديثاً في تقييم الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard). إن بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة. وطور هذه الطريقة روبرت كابن وديفيد نورتن (Kaplan, Robert, and David Norton) من جامعة هارفرد عام 1992 والتي تمتاز بأنها أداة إدارية تقدم مقاييس شاملة عن كيفية تقدم ونمو المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على معلومات موجزة وكافية وواقعية عن مؤشرات الأداء في المنظمة سواء في القطاع الخاص أو العام.

وتلعب مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن دوراً بارزاً في التنمية الاقتصادية من خلال استثماراتها في القطاعات المختلفة ومن خلال تقديمها لمظلة الحماية الاجتماعية لفئة كبيرة من المواطنين. ولقد ساهمت استثمارات المؤسسة بنسبة وصلت إلى (46.8%) و (38.3%) من الناتج المحلي الإجمالي الأردني لعامي 2005 و 2006 على التوالي (مؤسسة الضمان الاجتماعي، التقرير السنوي، 2006). كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة والمبادرة في خدمات الضمان الاجتماعي بتقديم حماية اجتماعية ذات جودة عالية المستوى في ظل نظام تأميني مستدام وشامل يتسم بالكفاءة والفاعلية والمرونة والتميز (مؤسسة الضمان الاجتماعي، التقرير السنوي، 2006). وبلغ عدد المشتركين في الضمان الاجتماعي لعام 2006 662 ألفاً وما نسبته 41% من إجمالي القوى العاملة في الأردن (مؤسسة الضمان الاجتماعي، التقرير السنوي، 2006).

من هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي لشمولها على أبعاد الأداء المالي وغير المالي مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية وإستراتيجية المؤسسة بغية خدمة المستفيدين منها بكل كفاءة وفاعلية.

### مشكلة الدراسة

إن المحور الأساسي لعمليات وطرق تقييم الأداء التقليدية للحكم على نجاح أي منظمة يركز على المعايير والمؤشرات المالية وتجاهل المؤشرات غير المالية. إن هذه الطرق التقليدية لسن تقدم الصورة الحقيقية والواقعية لمستوى أداء المنظمة، مما ينعكس أثره سلباً على القرارات التي تتخذها المنظمة وخاصة على المدى طويل الأجل (يوسف، 2005: 125). إذا كانت المؤشرات المالية لأداء المنظمة ايجابية، ولا يوجد بها عجز مالي، فهذا لا يكفي لبقائها واستمرارها في تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة نظراً لوجود أبعاد ومحاوٍر أخرى، كرضا المستفيدين، وحسن إدارة العمل التنظيمي وقيام المنظمة بالتطوير والنمو والتعلم من تجاربها أو تجارب غيرها من المنظمات. وفي ظل المستجدات والتطورات البيئية المتسارعة لم يعد من المقبول عملياً أن تستمر الأجهزة الحكومية في الحكم على أداء أنشطتها وبرامجها، استناداً للمنظور المالي الذي يركز على تقييم إنفاق الأموال العامة التي تم رصدها لهذه الأجهزة في موازنة الدولة فقط. لذا يتحتم على تلك الأجهزة العمل بالمنظور المتوازن، سواء للمنظور المالي أو غير المالي في قياس وتقييم أهدافها. ولكي تتم عملية تقييم المنظمة بطريقة شمولية وواقعية ومتعددة المؤشرات، لابد من تبني طرق تقييمية حديثة تشمل على تحقيق ذلك. فالاعتماد على التقارير السنوية من خلال بعض المؤشرات المالية المتبعة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لا تعبر عن واقع أداء المؤسسة بالصورة والمنهجية العلمية الكاملة. من هذا المنطلق، ترمي الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في



مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال المحاور الخمسة الرئيسية وهي: المحور المالي، ومحور المستفيدين، ومحور التخطيط الاستراتيجي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتطور للمؤسسة.

### أهمية الدراسة:

هنالك اهتمام متزايد في الأدب الإداري والمحاسبي، باستخدام أدوات قياس لمستوى الأداء بصورة واقعية وشمولية تركز على الجوانب المالية وغير المالية. ويرى مايجا وجاكوبز (Maiga and Jacobs, 2003) أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت من أدوات التقييم الحاسمة، سواء في القطاع العام أو الخاص. كما وجدت إحدى الدراسات أن ما يقارب 60% من الشركات الكبرى (Fortune 1000) قد استخدمت بطاقة تقييم الأداء المتوازن لقياس مستوى أدائها (Silk, 1998).

وتتبع أهمية الدراسة من المعلومات المتحصلة والنتيجة من تبني وتطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء والتي تلعب دوراً حاسماً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمات بمختلف أعمالها، علاوة على ذلك توفر بطاقة تقييم الأداء المتوازن معلومات كمية ومعلومات نوعية منها ما يتعلق بالمؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية التي تعبر عن حقيقة الأداء للمؤسسة بصورة شمولية وموضوعية. ولقد وجدت بعض الدراسات التي تتبنى وتطبق بطاقة تقييم الأداء المتوازن تحسناً في مستوى أدائها بشكل واضح (Hoque and James, 2000).

وكما تتبع أهمية الدراسة من محاولتها تقديم إطار نظري لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم معاصر، وأهدافها وفوائد تطبيقها، ومراحل تطبيقها والمعوقات التي تواجه ذلك. كما تتبع أهمية الدراسة من تناولها إحدى المؤسسات العامة الأردنية التي تلعب دوراً واضحاً في توفير الحياة

الكرامة لكثير من المواطنين، علاوة على دورها الاقتصادي من خلال الاستثمارات في العديد من القطاعات والذي ينعكس أثره في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة في الاردن.

## أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1\_ التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال:

أ- التعرف على مستوى الأداء المالي للمؤسسة للفترة 1995-2007.

ب- التعرف على مستوى رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة.

ج- التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

د- التعرف على مستوى العمليات الداخلية للمؤسسة.

هـ- التعرف على مستوى النمو والتعلم للمؤسسة.

2\_ التعرف على الفروقات الإحصائية في اتجاهات المستفيدين نحو الخدمات المقدمة من المؤسسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

3\_ التعرف على الفروقات الإحصائية في اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي و محور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

4\_ تقديم إطار نظري لطريقة بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة للتقييم المؤسسي والتعرف على مؤشرات ومعايير التقييم، حيث إن هذا الموضوع هو من المواضيع الحديثة والهامة على الساحة الإدارية مما يتطلب التعريف بأبعاده وكيفية تطبيقه.

## أسئلة الدراسة وفرضياتها:

### أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي المالي للفترة 1995-2007 ؟

السؤال الثاني: ما درجة رضا مراجعي مؤسسة الضمان الاجتماعي عن الخدمات المقدمة لهم ؟

السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي من

وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الرابع: ما درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية لأداء

المهام الموكلة إليهم؟

السؤال الخامس: ما درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لمجال النمو والتعلم

التنظيمي ؟

### فرضيات الدراسة:

كما تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الأولى: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة

رضا مراجعي المؤسسة عن الخدمات المقدمة لهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، وعدد

سنوات الاشتراك، والمؤهل العلمي، ونوع العمل).

الفرضية الثانية: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة

تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر).

الفرضية الثالثة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر).

الفرضية الرابعة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لمجالات النمو والتعلم تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر).

الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والعمليات الداخلية النمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

## منهجية الدراسة:

### أسلوب الدراسة:

اعتمدت منهجية هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المسحي الميداني من خلال الرجوع إلى الأدبيات من الكتب والمراجع والمقالات والدراسات السابقة ذات الصلة في موضوع الدراسة بهدف بناء الإطار النظري، وإجراء الدراسة الميدانية. واعتمدت الدراسة على المعلومات الثانوية فيما يتعلق بالمحور المالي للتعرف على مستوى أداء المؤسسة من خلال الاعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني باستخدام الاستبانة وذلك للتعرف على رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة، وكذلك معرفة تقييم موظفي المؤسسة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم.

يتبين من العرض السابق بأن تقييم مؤسسة الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة تقييم الأداء

المتوازن يعتمد على جهات متعددة لإجراء التقييم (Different Stakeholders Evaluation)

وتشمل على المراجعين والموظفين والمؤشرات المالية.

بالنسبة للجانب الذي يتعلق بقياس مستوى رضا المستفيدين فقد تم توزيع الاستبانة على عينة

من المراجعين المستفيدين من المؤسسة في الإدارة العامة في عمان. وحسب إحصائيات وحدة

الدراسات في المؤسسة يبلغ عدد المراجعين في جميع فروع المؤسسة بالإضافة إلى الإدارة العامة في

عمان حوالي 2000 مراجع يومياً (مؤسسة الضمان الاجتماعي، وحدة الدراسات، 2008). وحسب

إحصائيات وحدة الدراسات في المؤسسة أيضاً يبلغ عدد المراجعين للإدارة العامة فقط حوالي 200

مراجع. وبناءً على ذلك شملت عينة الدراسة على 200 مراجع تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية

البسيطة، لتقييم درجة رضاهم عن أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي، لقدرتهم على تقديم صورة أكثر

واقعية وموضوعية عن مستوى أداء موظفي المؤسسة ومستوى الخدمات المقدمة لهم. وقد اختارت

الباحثة مراجعي الإدارة العامة في عمان لكون المراجعين عادة هم من مختلف محافظات المملكة،

علاوة أن الإدارة العامة تقدم جميع الخدمات والنشاطات للمستفيدين مقارنة بالفروع.

أما بالنسبة لتقييم جانب التخطيط الاستراتيجي وجانب العمليات الداخلية K وجانب النمو

والتعلم، فقد اختارت الباحثة جميع موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي في الإدارة العامة في عمان

والبالغ عددهم 143 موظفاً وموظفة (مؤسسة الضمان الاجتماعي، دائرة الموارد البشرية، 2008).

ولتقييم الجانب المالي، فقد تم احتساب بعض المؤشرات المالية التي تقيس مساهمة المؤسسة

في الاقتصاد الأردني ونسب ومؤشرات تتعلق بالإيرادات والنفقات للمؤسسة، وتم تحليل الفترة الزمنية

1995-2007 للحكم على الأداء المالي للمؤسسة. واختارت الباحثة هذه الفترة لكونها تغطي سنوات

كافية للحكم على أداء المؤسسة بحيث تتضمن تغيرات اقتصادية مختلفة من حيث النمو والركود.

### أدوات قياس متغيرات الدراسة:

بهدف قياس المحور المالي لقياس أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي، قامت الباحثة باستخدام بعض المؤشرات والنسب المالية فيما يتعلق بالإيرادات والنفقات والاستثمارات ومساهمات المؤسسة في الاقتصاد الأردني بالاعتماد على التقارير والمنشورات الصادرة من المؤسسة، وسيتم تفصيل المؤشرات المستخدمة لاحقاً في التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.

وقامت الباحثة ببناء استبانتي منفصلتين أحدهما وزعت على مراجعي مؤسسة الضمان الاجتماعي، والأخرى لموظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي في الإدارة العامة في عمان. تضمنت استبانة المراجعين (ملحق 1) على خمس متغيرات مستقلة للمراجع (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الاشتراك، والمؤهل العلمي، ونوع العمل)، و (19) فقرة تقيس درجة رضاهم للخدمات المقدمة من المؤسسة، وسؤال مفتوح يتعلق بأي خدمة أخرى من خدمات المؤسسة لم يتم ذكرها في الفقرات والمراجع غير راض عنها.

أما استبانة العاملين (ملحق 2) فقد تضمنت خمس متغيرات مستقلة للموظف (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر)، و (11) فقرة تقيس ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، و (17) فقرة اتجاهات الموظفين للعمليات الداخلية في المؤسسة، و (16) فقرة تقيس اتجاهات الموظفين للنمو والتطور في المؤسسة. كما تضمنت الاستبانة على سؤالين مفتوحين يتعلق أحدهما في اقتراحات الموظفين في تحسين العمليات الداخلية

في المؤسسة، والأخر يتعلق بالمقترحات لدعم جهود النمو والتطوير لموظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي.

وقد اعتمدت الباحثة لأغراض الحكم على مستوى مجالات الدراسة المبحوثة في

الاستبانة حسب المقياس الآتي كما يشير الجدول رقم (1):

### جدول رقم (1)

مقياس الحكم على اتجاهات المبحوثين نحو مجالات الدراسة

الدرجة	المدى
منخفضة	أقل من 2.49
متوسطة	من 2.50-3.49
عالية	من 3.50 فما فوق

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من أداة الدراسة (الاستبانة)، تم عرضها على ستة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة وقسم إدارة الأعمال وقسم المحاسبة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك، وذلك بهدف تحديد مدى صلاحية فقرات أداة الدراسة، وقياسها للغرض الذي أعدت من أجله. وقد استفادت الباحثة من ملاحظات المحكمين حول فقرات الاستبانة إما بالحذف، أو الإضافة، أو التعديل.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات استبانة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته (94%) للاستبانة الخاصة برضا المراجعين، و(97%) للاستبانة

الموجهة لموظفي المؤسسة ككل، وبلغت (90%) لمجال ممارسة التخطيط الاستراتيجي، و (90%) لمجال اتجاهات الموظفين للعمليات الداخلية، و (94%) لمجال اتجاهات الموظفين للنمو والتطور في المؤسسة. واعتبرت هذه النسب مقبولة لغايات تحقيق أهداف الدراسة.

### التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات ابتداء من تفحص كافة الاستبانات والتأكد من استيفائها لكافة البيانات المطلوبة، وتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-C+) حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو أبعادها، واختبار (ت) للفرق بين المجموعات المستقلة، كذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه.

### محددات الدراسة:

نقد شملت الدراسة على المراجعين والعاملين في مركز مؤسسة الضمان الاجتماعي في عمان ولم تشمل فروع المؤسسة في المحافظات، وبالتالي يصعب تعميم النتائج على كافة فروع ومكاتب المؤسسة. إضافة إلى ذلك اعتماد الدراسة على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات فيما يتعلق بمحاور الدراسة - ما عدا المحور المالي - وهذا الأسلوب يعكس الاتجاهات للمبحوثين والتي تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية كثيرة ومتعددة يصعب السيطرة والتأثير عليها مما قد يؤثر على إجابات المبحوثين. كذلك واجهت الباحثة بعض الصعوبات التي حالت دون حصولها على كافة المعلومات اللازمة كان من أهمها محدودية توافر الدراسات الميدانية التي تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام وبشكل خاص في الأردن.



## التعريفات الإجرائية:

بطاقة الأداء المتوازن: أداة لقياس الأداء المؤسسي بصورة شاملة متضمنة أبعاداً داخلية (كالكفاءة والإنتاجية) وخارجية (كالعملاء والمجتمع) ومقاييس مالية وغير مالية بحيث يتم التركيز على ترجمة إستراتيجية المنظمة من خلال أربعة محاور رئيسة تتمثل بالمالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.

محور الأداء المالي: مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مقياساً بالمؤشرات المالية المتعلقة بالإيرادات والنفقات والتكاليف ومساهمة المؤسسة في الاقتصاد الأردني.

محور رضا المستفيدين: درجة إشباع رغبات وحاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة من المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ويقاس باستبانة خصصت لتقييم المراجعين للخدمات التي تقدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي.

محور التعلم والنمو: قدرة مؤسسة الضمان الاجتماعي على الاستفادة من خبراتها وخبرات المنظمات الأخرى وتطوير مهارات العاملين لتوظيفها في تحقيق الاستمرار والنمو لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويقاس هذا المحور باستبانة خصصت لتقييم الموظفين للتعلم والنمو لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

محور العمليات الداخلية: يشير إلى العمليات التشغيلية التي تتبعها مؤسسة الضمان الاجتماعي في انجاز الأعمال بين مختلف المستويات الإدارية والتي ينعكس أثرها على رضا المستفيدين. ويقاس هذا المحور باستبانة خصصت لتقييم الموظفين للعمليات الداخلية لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

التخطيط الاستراتيجي: عملية تكييف مؤسسة العامة للضمان الاجتماعي مع بيئتها لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية على المدى طويل الأجل.

مؤسسة الضمان الاجتماعي: مؤسسة عامة ذات طبيعة خدمية ترتبط مع وزير العمل تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وأنشئت استناداً إلى قانون الضمان الاجتماعي المؤقت رقم 30 لسنة 1978 بهدف توفير حياة كريمة للمواطن وأفراد أسرته وتعزيز برامج الأمن الاجتماعي، والإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الإستراتيجية، وأيضاً من خلال خلق فرص عمل جديدة توفرها أوجه استثمار أموال المؤسسة.

الإيرادات التأمينية: تشمل إيرادات الاشتراكات الشهرية الإلزامية والاختيارية، وإيرادات ضم سنوات الخدمة السابقة، وريديات التعويضات، وريديات الرواتب التقاعدية المصروفة دون وجه حق، وريديات الانتساب الاختياري، وفوائد التأخير والغرامات.

النفقات التأمينية: تشمل على نفقات الرواتب التقاعدية المتكررة، ونفقات إصابات العمل، ونفقات التعويض.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدارسات السابقة

#### المقدمة

تسعى المنظمات الخدمية وغير الخدمية إلى تبني أفضل الممارسات في الأداء المؤسسي وتطبيقها في أنظمتها وإجراءاتها بما يخدم المسـتفيدين. ونتيجة للتطور التكنولوجي ومحدودية الموارد وتعدد وتجدد طلبات المواطنين وزيادة المنافسة أرغمت المنظمات على استخدام الموارد المتاحة واستغلالها بصورة تمتاز بالكفاءة القصوى والتقليل من التكاليف لإنتاج وتقديم السلع والخدمات. وكي تستطيع المنظمات التعرف على مستوى أدائها لا بد من أساليب ومناهج إدارية واقعية وملائمة وشاملة لعمل تلك المنظمات بما يكفل تقديم الصورة الحقيقية لمستوى الأداء وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف. ويمكن تلمس قوة التوجه نحو تقييم الأداء المؤسسي من خلال ما تمخضت عنه تلك التوجهات من سن تشريع يدعى قانون الأداء الحكومي لعام 1993 في الولايات المتحدة، بحيث يفرض على الأجهزة الحكومية القيام بالتخطيط الإستراتيجي ورفع تقرير سنوي عن أداء تلك الأجهزة للحكومة الفيدرالية (Halachmi and Boucharet , 1994).

وهناك نماذج عديدة لتقييم الأداء المؤسسي والتي تختلف باختلاف أهدافها ومكوناتها وتركيزها وشموليتها. ومن أهم نماذج تقييم الأداء هي النموذج التقليدي، ونموذج تقييم الأداء المتوازن. وسيتم توضيح المقصود بكل منهما مع التركيز على نموذج تقييم الأداء المتوازن نظراً لأنه محور الدزائفة الحالية.

## نماذج تقييم الأداء المؤسسي:

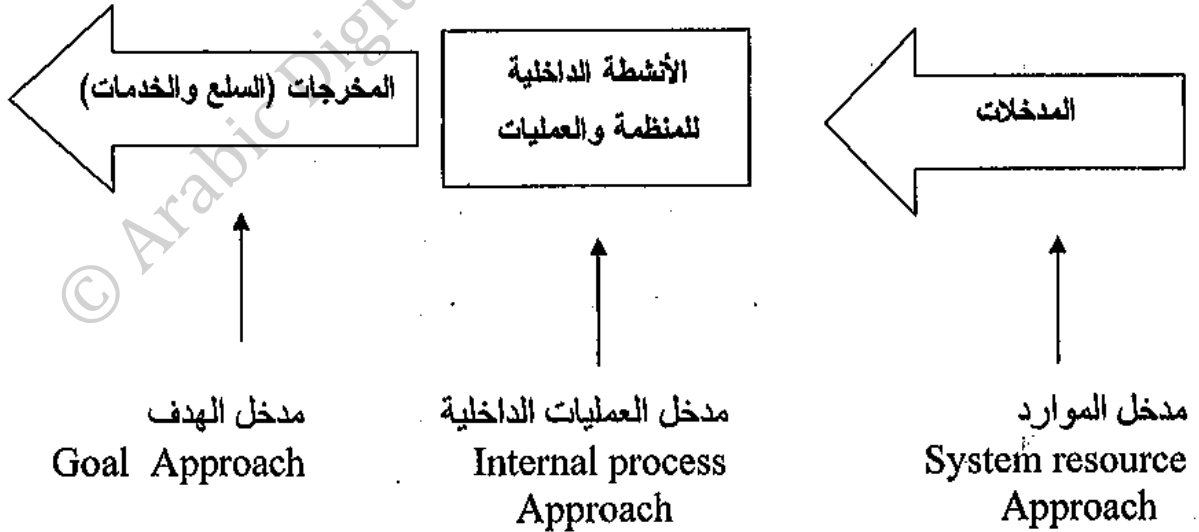
### 1- النموذج التقليدي Traditional Approach

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المنظمة وذلك باستخدام النظام المفتوح والذي يشمل على المدخلات والعمليات والمخرجات والعلاقة مع البيئة الخارجية. ويمكن توضيح هذه المكونات للنموذج التقليدي من خلال الشكل التالي:

#### شكل رقم (1)

#### النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي

#### البيئة الخارجية



وبناء على هذا النموذج يمكن تقييم المنظمة من خلال مكونات النظام كما يلي:-

## أ-مدخل المخرجات (الهدف) :Goal Approach

يتم التركيز في هذا العنصر على المنتج أو الخدمة النهائية التي تقدمها المنظمة كما ونوعاً. ومن المؤشرات لذلك عدد المستفيدين من الخدمة، عدد الوحدات المنتجة، عدد المعاملات المنجزة، درجة رضا المستفيدين، وهكذا.

## ب- مدخل الموارد System Resource Approach

يركز هذا الجانب على قدرة المنظمة في توفير الموارد اللازمة لقيامها بأداء المهام والعمليات المنوطة بها. وقد يتضمن هذا الجانب مؤشرات تتعلق بعدد الأسرة في المستشفى و عدد الأطباء وعدد المرضيين، عدد الأجهزة، عدد السيارات، وعدد أجهزة الحاسوب، وعدد الفروع والمكاتب، وغيرها.

## ج- مدخل العمليات التحويلية Internal Process Approach :

يركز هذا الجانب على قدرة المنظمة على استغلال المدخلات والموارد مسن مال ووقت وموارد بشرية ومواد وآليات ومعدات للحصول على المنتجات والمخرجات. وقد يتضمن هذا الجانب مؤشرات تتعلق بما يلي:-

- نسبة عدد المعاملات المنجزة إلى عدد الموظفين (معاملة / موظف)

- إيراد إنجاز معاملة واحدة (دينار / المعاملات ) .

- عدد الأشجار المزروعة / عدد عمال الزراعة (شجرة /عامل /سنة)

- مستوى العمل كفريق

- درجة ولاء الموظفين.

- أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة.

- أساليب الاتصالات واتجاهاتها في المنظمة.

## 2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن

### مفهوم بطاقة تقييم الأداء المتوازن

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم بطاقة تقييم الأداء المتوازن بين الكتاب والباحثين والممارسين نتيجة لتعدد المعايير والمقاييس المستخدمة للحكم على نجاح أو فشل المنظمة في تقديم خدماتها أو سلعتها مع ضرورة التفكير المستقبلي والاستراتيجي لوضع المنظمة. لقد عرف رائدا هذه البطاقة كابن ونورتن (Kaplan)

(n and Norton, 1996) بأنها مجموعة متتابعة من الأهداف والمقاييس والمعايير المالية وغير المالية المعتمدة على بعضها البعض والمترابطة بغية إعطاء صورة شاملة وواضحة عن الأداء المؤسسي. ويعرفها كابن وزملائه (Kaplan et al, 2004) بأنها منظومة تزود المؤسسة بمقاييس وغايات إستراتيجية لقياس الأداء بالاعتماد المتوازن على المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية والتي يتم وضعها بناءً على رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

أما الموسوعة ويكيبيديا (Wikipedia, 2008) فقد عرفت البطاقة بأنها طريقة من طرق الإدارة تضم في طياتها استعمالاً للمؤشرات الاقتصادية للشركة (Economic Indicators) وفي نفس الوقت أخذاً بعين الاعتبار للأهداف و ما يسمى بالعوامل غير النقدية. ويشير (يوسف، 2005: 127) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتحويل غاية المؤسسة واستراتيجياتها إلى مجموعة رئيسة متوازنة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارة جديدة تبنى على نشر الوعي والتعلم والنمو.

كما تُعرف بطاقة تقييم الأداء المتوازن بأنها طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء (Horngren, Foster, Datar, 2000). أما حوامدة

(2006) فقد عرف البطاقة بأنها نظام شامل ومتوازي لقياس الأداء المالي وغير المالي ويتم فيها ترجمة رؤية واستراتيجيات الشركة إلى أهداف ومقاييس ترتبط فيما بينها لتحقيق أفضل أداء. ويعرف (بحيري، 2004) بطاقة تقييم الأداء المتوازن بأنها مقياس استراتيجي يعمل على تسيير أداء المنظمات ليتم في ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية. ويرى (عبد المحسن، 2005: 325) أن البطاقة هي مجموعة من المقاييس المالية التقليدية التي تشير إلى الأعمال التي تمت بالفعل إلى جانب مجموعة من المقاييس التشغيلية التي هي مؤشرات على الأداء المالي في المستقبل. أما (المغربي و غربية، 2006: 28) فيعرفان بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظاماً إدارياً يهدف إلى مساعدة المالكين والمدراء على ترجمة رؤية واستراتيجيات منظماتهم إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المترابطة من خلال الجانب المالي، وجانب العميل، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو.

وبناءً على ما سبق تُعرف الباحثة بطاقة تقييم الأداء المتوازن بأنها: أداة لقياس الأداء المؤسسي بصورة شاملة متضمنة أبعاداً داخلية (كالكفاءة والإنتاجية) وخارجية (كالعلاء والمجتمع) ومالية وغير مالية بحيث يتم التركيز على ترجمة إستراتيجية المنظمة من خلال أربعة محاور رئيسة تتمثل بالجانب المالي ورضا العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.

### أهداف التقييم المتوازن للأداء:

لقد تعددت الأهداف والغايات التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تبنيها نموذج التقييم

المتوازن ويمكن إجمالها بما يلي (بحيري، 2004):

- 1- تطوير الخطط الإستراتيجية للمنظمات.
- 2- تقييم مدى تحقيق المنظمات لأهدافها.
- 3- توفير خدمات أفضل للمواطن أو المستفيد.

4- رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين أو المستفيدين.

5- صياغة خطط الحوافز الإدارية للعاملين.

6- بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية إدارية وفق مبادئ المساءلة والشفافية والتشاركية.

7- تطوير ورفع كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.

ويرى (عبد المحسن، 2005: 331) أن من الأهداف الرئيسة التي تسعى بطاقة الأداء المتوازن

لتحقيقها ما يلي:

1- تمكين المنظمة من نشر إستراتيجيتها في كل مستويات المنظمة بواسطة الأهداف والمقاييس

المعمول بها مما يؤدي إلى استبعاد الأعمال غير المنسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

2- يعمل على تجميع وتوحيد المكونات الحيوية في المنظمة في تقرير واحد مما يوفر النظرة

الشمولية لأعمال المنظمة.

3- تمكين المدراء التنفيذيين من تقييم العلاقات السببية بين إستراتيجية المنظمة وأهدافها

والمقاييس المالية والتشغيلية.

كما أن نظم قياس الأداء التي تعتمد على المقاييس المحاسبية التقليدية غير فعالة وغير قادرة

على أداء هذا الدور الرئيسي. وقد أدت أوجه القصور الملحوظة في نظم قياس الأداء التقليدية إلى

تركيز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس وتقييم الأداء على:

1- إضافة مقاييس مالية متطورة كمقاييس القيمة الاقتصادية.

2- الاهتمام المتزايد بالمقاييس غير المالية للأداء مثل تحقيق رضا المواطنين والزملاء ولعاملين

في المنظمات والاهتمام بالبيئة المحيطة.



## محاور وأبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن:

تتيح هذه البطاقة للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة لتوصيل النوايا الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية، وذلك من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور المستفيدين والأطراف ذات الاهتمام، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء الإداري داخل المنظمة، ومنظور النمو والتعلم والإبداع. ويكون لكل منظور وزن وأهمية مختلفة لدى المنظمة، فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء - مالي مثلاً - ولكن على مقاييس أخرى أيضاً. وتعتبر هذه البطاقة نظاماً متوازناً لقياس الأداء لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس طويلة وقصير الأجل. ويؤكد (عبد المحسن، 2005: 312) أن بطاقة الأداء المتوازن حظيت باهتمام بارز لشمولها على جانبيين رئيسيين يركز الأول على إيجاد مقاييس غير مالية مع المقاييس المالية، وثانياً موازنة هذه المقاييس مع إستراتيجية المنظمة.

وسيتم تالياً توضيح المحاور الأربعة الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن:

### المحور المالي:

يركز المحور المالي لبطاقة تقييم الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي على جانبي الإيرادات والنفقات من خلال الربط مع التخطيط الاستراتيجي للأهداف والطموحات التي تنوي تحقيقها المؤسسة. ولتقييم الجانب المالي يمكن الاعتماد على الموازنات المالية والتقارير المالية الدورية لمعرفة الموقف المالي للمؤسسة وما هي البرامج والنشاطات التي تم تحقيقها. ويعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الثلاث الأخرى حيث إن

جميع هذه المحاور ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر إلى تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لإستراتيجية المؤسسة (الطعامنة والطعاني، 2008).

و من أهم المقاييس المتداولة لرقابة الأداء المالي هي: قيمة الموجودات، قيمة الموجودات / المستخدمين، العائدات / الموجودات الكلية، العائدات من المنتجات الجديدة، العائدات / المستخدمين، الأرباح / الموجودات الكلية، الأرباح من الإنتاج الجديد، مجموع التكاليف، العائد على الاستثمار (الطعامنة والطعاني، 2008).

وتتعلق الإيرادات لتقييم المنظمات بتبيان مصادر التمويل من حيث الإيرادات الذاتية والإيرادات الخارجية. وتتضمن الإيرادات الذاتية الاستثمارات وإيرادات بيع أو تقديم السلع والخدمات. أما بالنسبة للإيرادات الخارجية فتتضمن القروض والدعم الحكومي والمنح والمساعدات سواء من مصادر داخلية أو خارجية في الدولة، وغيرها. أما بالنسبة لجانب النفقات فتتضمن البنود التالية: الرواتب والأجور، وشراء المعدات والأجهزة، والنفقات الرأسمالية للمشاريع التي تقوم بها المنظمة في الشركات، وسوق رأس المال، والعقارات، وغيرها.

#### محور المستفيدين:

يركز هذا المحور على إرضاء المستفيدين بتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم من المنتجات أو الخدمات الجديدة، والاستجابة للشكاوى، والعمل على تحسين الخدمة أو أسلوب تقديمها، وزيادة المعرفة بالخدمات والبرامج الجديدة. ويتطلب من مؤسسة الضمان الاجتماعي أن تعطي الاهتمام اللازم للمواطنين المستفيدين من خدماتها المقدمة باعتماد الرفاهية والحياة الكريمة بمفهومها الشامل مدخلا وهدفاً وغاية لكافة السياسات والبرامج والمشروعات من خلال رؤية واضحة تركز على رسالة محددة المعالم وأهداف شاملة ومجموعة من السياسات والإجراءات. والغاية الرئيسة لذلك هو

الوصول بمؤسسة الضمان الاجتماعي لأن تكون كفؤة قادرة على إدارة مهامها بنجاح وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين المستفيدين. ولتحقيق ذلك لابد من قيام في المؤسسة بواجبها ومسؤولياتها بكفاءة وتميز في خدمة وتنمية المستفيدين وتفعيل دورها في مكافحة الفقر والبطالة والمشاكل التي يعاني منها المجتمع الأردني من خلال إقامة المشاريع الاستثمارية بأسلوب مؤسسي.

ومن المقاييس المستخدمة في هذا المحور عدد الزبائن، حصة السوق، المبيعات السنوية / عدد الزبائن، عدد الزبائن المفقودين، معدل الوقت المستغل مع الزبائن، نسبة الزبائن / المستخدمين، مؤشر رضا الزبائن، مؤشر ولاء الزبائن، التكلفة / الزبون، عدد الشكاوي، مصاريف الخدمات (الطعامنة والطعاني، 2008). وقد يشمل هذا المحور مقاييس عديدة للرضا أهمها عدد المشتركين أو العملاء، مؤشر ولاء المشتركين، وعدد الشكاوي، وعدد زيارات المشترك للمؤسسة، وعدد غير الراغبين الاستمرار بالاشتراك بالمؤسسة (المغربي وغربية، 2006: 258).

و يركز هذا المعيار على مدى التزام المنظمة بالتميز في خدمة المستفيدين والعملاء والتعرف على متطلباتهم والتفوق على توقعاتهم. ويمكن أن يشمل ذلك النقاط والمجالات التالية:

- 1- تجميع وتحليل بيانات المواطنين المستفيدين، وتحديد احتياجاتهم وكيفية الاستجابة لها.
- 2- قنوات التواصل مع المستفيدين.
- 3- أنظمة شكاوى المستفيدين.
- 4- نتائج قياس مستويات رضا المستفيدين.

#### محور العمليات الداخلية:

إن المنظمة الناجحة هي التي لا تتجاهل تطوير أعمالها من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء. ويرى كابن ونورتون (Kaplan and Norton, 2001) إن العمليات الداخلية

تتضمن العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية للزبائن، والعمليات الإبداعية، والعمليات التنظيمية والاجتماعية).

ويهدف هذا المحور من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المنظمات إلى تطوير الخدمات ورفع سوية العاملين فيه لانجاز العمليات الداخلية لغايات تطوير الأداء وتحسينه وضمان حسن التنسيق بين أقسام ودوائر المؤسسة ولتنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ السياسة الرئيسة للمنظمة ولتطوير مهامها وواجباتها وأعمالها ولمنع الازدواجية وتداخل الصلاحيات. ونظراً لتعدد الاختصاصات والمهام المناطة فقد يتطلب ذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بإلغاء ودمج دوائر وأقسام واستحداث دوائر جديدة غاياتها النهوض بعمل المنظمة لوضع الخطط والبرامج والدراسات لمساعدتها في القيام بالأعمال الموكولة إليها بهدف تبسيط الإجراءات وانجاز الأعمال بأقل وقت ممكن مع الأخذ بعين الاعتبار تقليل التكلفة.

ويتعلق هذا المجال من بطاقة تقييم الأداء المتوازن بجوانب تتعلق بأسلوب ونظام الاتصالات المتبع في المنظمة، وأسلوب القيادة، والتخطيط الإداري، ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات، والتفويض الإداري، ونمط التنسيق بين وحدات ودوائر المنظمة، والعمل الجماعي، ونظام الحوافز، ونظام المعلومات المتبع، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وغيرها من العمليات ذات العلاقة والتي تسهم بشكل واضح في تحقيق أهداف وعمليات المنظمة ومن ثم العمل على زيادة رضا المواطنين.

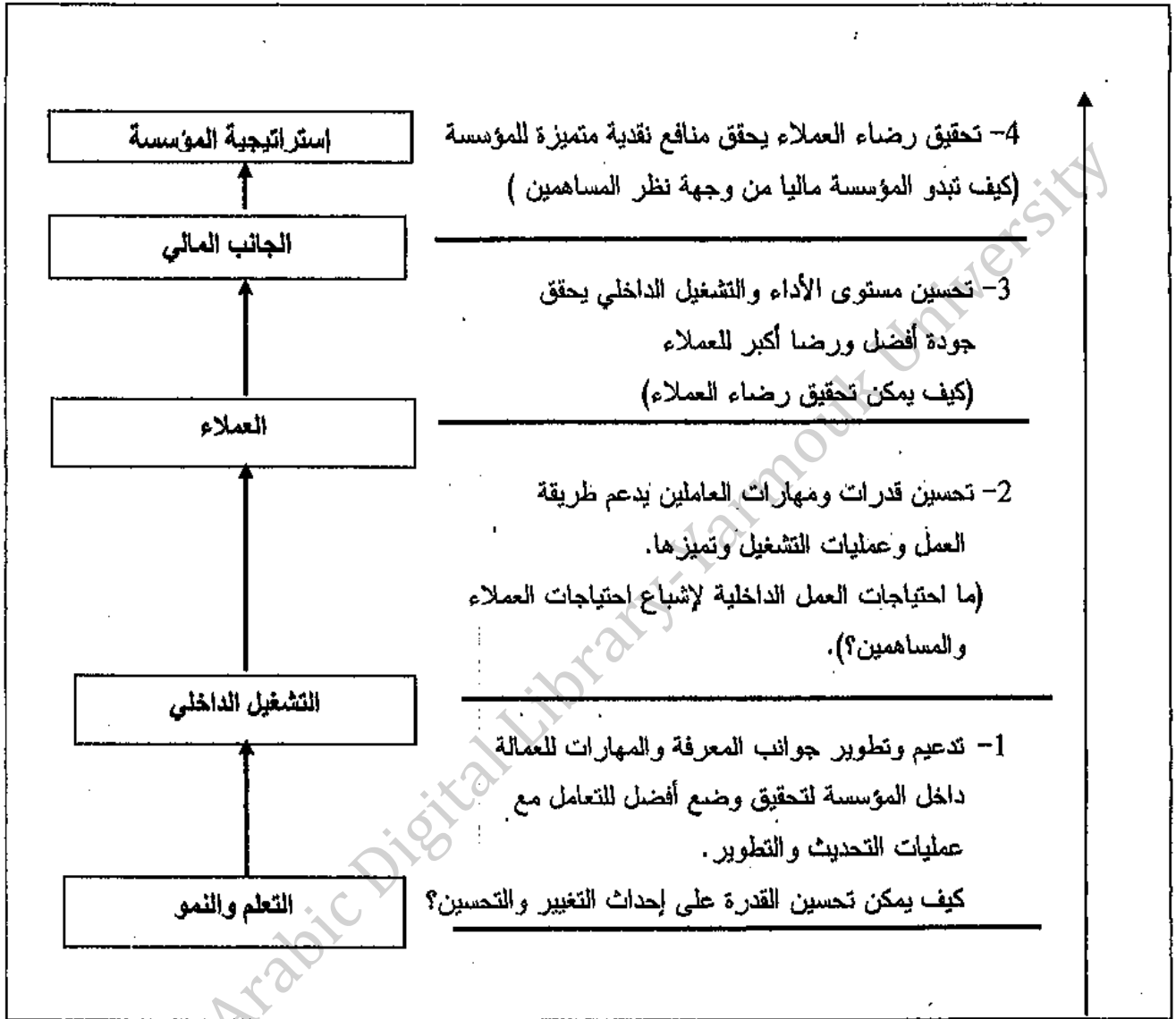
## محور التعلم والنمو:

يسهم هذا المحور في ضمان قدرة المنظمة على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، ويحدد المحور كذلك القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تولد قيمة للعملاء والمواطنين والمساهمين والمالكين (المغربي وغربية، 2006، 197). يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح عمل المنظمة حيث يركز على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمنظمة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل وتقديم السلع أو الخدمات للمستفيدين (الطعامنة والطعاني، 2008). ويتعلق هذا المحور بقدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. ويتضمن هذا المنظور تدريب وتأهيل الموظفين وتحقيق التنمية الذاتية لكل من الفرد والمنظمة. ويركز هذا المحور على كيفية قيام المنظمة بالحفاظ على النمو في أداء مهامها والعمل على التطوير المستمر من خلال تطوير مواردها البشرية بغية زيادة رضا المستفيدين لتصبح مؤسسة قادرة على تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية وفق مبادئ المساءلة والشفافية والتشاركية. ويتم التركيز في هذا المجال على أبعاد تتعلق في كيفية زيادة وتنمية قدرات العاملين من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، والإبداع الإداري، والتغير التنظيمي، والتطوير والتحسين المستمر، والمخصصات المالية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات المستقبلية وغيرها.

وتتصف محاور بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على مقاييس متعددة وشمولية مرتبطة بصورة جلية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مع التركيز على وجود علاقات الارتباط التبادلية بين المحاور الأربعة. ويمكن توضيح علاقة المحاور الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن للأداء بالشكل رقم

شكل رقم (2)

علاقة محاور بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة



Source: Balanced Scorecard Institute, U.S.A, 2002

ويشير (المغربي و غربية، 2006: 215) إلى إمكانية إضافة محاور أخرى إلى المحاور

الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها، فيمكن للمنظمة أن

تضيف جانب البيئة أو جانب المجتمع المحلي وغيرها.

## خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا للمنظمة إلى المستويات الأدنى بدءاً بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف ومقاييس أداء تمثل توازناً بين قياس الأداء لمحور العملاء ومحور العمليات الداخلية، ومقاييس أداء المنظمة الماضي والمستقبلي (المغربي وغربية، 2006: 219).

ويرى لينتش وكروس (Lynch and Cross, 1995) أن هنالك ترابطاً بين أبعاد ومحاور بطاقة تقييم الأداء المتوازن بحيث أن تعلم العاملين لمهارات وتطور قدراتهم الوظيفية سيؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية والذي بدوره سينعكس على مستوى الخدمات والسلع المقدمة للزبائن أو المستفيدين وبناء على ذلك ستزيد الموارد والإيرادات المالية للمنظمة.

وبطاقة التقييم المتوازن (BSC) تترجم مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء وتعطي إطاراً للقياس الاستراتيجي كنظام إداري متجدد لقياس معايير الأداء باعتقاد أن مفاهيم مقاييس الأداء الحالية تعتمد بصورة أولية على المعايير المحاسبية المالية أصبحت عقيمة وغير ذات جدوى ليس فقط في القطاع الخاص ولكن أيضاً في منظمات القطاع العام. وهذا يتطلب التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى، وبين المعايير المالية وغير المالية والعوامل التابعة والمستقلة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء. ويؤكد ريسنجر وكارفنز و تيل (Reisinger, Carvens, and Tell, 2003) أن نموذج التقييم المتوازن جاء كرد فعل على تركيز المنظمات

الإدارية على الجوانب المالية وتجاهل الجوانب غير المالية.

ويعتبر نموذج (Kaplan and Norton, 1992) لبطاقة التقييم المتوازن

(Balanced Scorecard Model) من أهم الأدوات الحديثة التي تستخدمها المنظمات الإدارية

بهدف التقييم الشمولي لأداء مهامها من خلال التركيز على أربعة عناصر :

1- تقييم الأداء المالي للمنظمة (Financial aspects)

2- تقييم مستوى رضا الزبائن / المواطنين (Customer Satisfaction)

3- تقييم مستوى أداء العمليات الداخلية للمنظمة (Internal process)

4- تقييم مستوى التعلم والنمو التنظيمي (Learning and growth)

تتطلق فلسفة نموذج بطاقة تقييم الأداء المتوازن من ضرورة توفر رسالة (Mission)

المنظمة في ضوء إستراتيجية عمل طويلة (Strategy). ويترتب على هذه الإستراتيجية أهداف وتطلعات قد تتحقق مرحلياً، وإن مثل هذه الملامح الإستراتيجية لا تتضمنها مؤشرات التحليل المالي، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بمؤشرات أخرى غير مالية ذات أهمية بالغة وهي مستوى رضا الزبائن، مستوى أداء العمليات الداخلية، ومستوى النمو والتعلم التنظيمي لتشكل الأبعاد الأربعة معاً نظاماً متكاملًا لقياس وتقييم أداء المنظمات.

وبالنسبة لرسالة مؤسسة الضمان الاجتماعي فهي: دعم وتطوير نظام تأميني حيوي وسليم يقوم على الشراكة مع المؤسسات ذات العلاقة ويتمشى مع احتياجات المؤمن عليهم ومنشأتهم ويضمن العدالة والأمن الاجتماعيين ويساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (مؤسسة الضمان الاجتماعي، التقرير السنوي، 2006).

يتطلب تنفيذ هذه البطاقة سلسلة من المهام تتلخص في أربع خطوات رئيسية وهي تحديد الأهداف الإستراتيجية، ووضع وتدقيق العلاقة بين هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لإنشاء البطاقة، وتعريف المقاييس الأساسية والثانوية، ويتم التنفيذ من خلال فرق العمل المكونة من فريق الإدارة العليا، وفريق التنفيذ، ومدير ومنسقي البرنامج. ويمكن لأي منظمة ربحية كانت أم غير ربحية تبني فكرة هذه البطاقة وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها وإعطاء الأهمية النسبية لذلك.



يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن عدد من الخطوات يمكننا توضيحها كما يلي (المغربي

وغربية، 2006: 223 ; يوسف: 2005: 175)

- 1 - تحديد رؤية المنظمة (Organization vision): وتعكس الرؤيا الغاية الأساسية للمنظمة ووضع تصور لما ستكون عليه في المستقبل للدور الذي تلعبه في بناء و صياغة الاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للمنظمة. وتختلف الرؤية في القطاع الخاص عنه في القطاع العام. وقد تركز الرؤية في القطاع الخاص في إرضاء العملاء وزيادة الحصة السوقية، بينما قد تركز الرؤية في القطاع العام على زيادة الأثر الاجتماعي لسياسة معينة وتحقيق المصلحة العامة. ويعتبر بناء الرؤية أمراً حاسماً في بناء بطاقة الأداء المتوازن لأنه سيتم بناء وصياغة المقاييس في ضوء تلك الرؤية
- 2 - تحديد الاستراتيجيات (Organization Strategy): وتحدد الإستراتيجية خطط المنظمة من القواعد الإجرائية والنشاطات والقرارات والوسائل المطلوبة للمنظمة للوصول إلى الرؤيا المحددة.
- 3 - تحديد عوامل النجاح والمحاور الرئيسية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات المكتوبة إلى مناقشة ودراسة وتحليل ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن التي سيكون لها التأثير الأكبر للوصول للأهداف المرسومة.
- 4 - تحديد المقاييس (Measurements): يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس والمؤشرات الرئيسية والتي سيتم استخدامها في الحكم على محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن. يمكن البدء في إيجاد وإعداد المقاييس بممارسة العصف الذهني بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر علاقة بمحاور الأداء.

- 5 - التقييم (Evaluation): يتم في هذه المرحلة وضع أهداف " Targets " بالنسبة لكل مؤشر مستخدم وتحتاج المنظمة لكلا الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ

القرار التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متنسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية العامة والتي لا تتعارض مع بعضها بعض. و يجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الأربعة الرئيسية للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية للإيرادات والتكاليف. ويكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا الزبون وولائه يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم.

6 - إعداد وتطوير خطط العمل (Action Plans): لإكمال بطاقة الأداء ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل التي تتضمن تحديد الخطوات وبيان الأنشطة والأفعال التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية وأيضاً ستضمن تخصيص الموارد وتحديد الأفراد المسؤولين والمدة الزمنية لإنجازها، وإعداد التقارير المرحلية والنهائية. ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات وخطط العمل ضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.

7 - المتابعة والإدارة (Follow-Up): للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء، لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الأهداف المرسومة. ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الدورية، مما يتطلب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن بشكل مستمر.

## شروط نجاح وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لكي يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بصورة ناجحة يتطلب ذلك مجموعة من العوامل أهمها

:(Rohm, 2008)

- 1- التقويم الشامل على مستوى المنظمة ويشمل ذلك على تحليل البيئة الداخلية الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- 2- بناء الاستراتيجيات بعد الأخذ بعين الاعتبار لرؤية ورسالة المنظمة.
- 3- وضع الأهداف الإستراتيجية لجميع محاور البطاقة.
- 4- صياغة الأهداف الإستراتيجية في خارطة إستراتيجية.
- 5- استخدام مقاييس معتمدة في المنظمة للحكم على أدائها.
- 6- دراسة وتحليل المبادرات في المنظمة مثل تحسين العمليات التشغيلية والبحث والتطوير والبرامج التدريبية.
- 7- العمل على حوسبة وأتمتة العمليات والأنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت والكلفة.
- 8- إتباع خطوات منظمة تدعم إستراتيجية المنظمة في تطبيق البطاقة لكل المحاور.
- 9- العمل على تقويم البطاقة وإجراء التعديلات المناسبة.

أما يوسف (2005: 108) فيرى أن متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى الجوانب

والعوامل التالية:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية: يتوجب على المؤسسة تبني فلسفة الإدارة الإستراتيجية بحيث يمكن ربط الأهداف ذات الأجل القصير مع تلك الخاصة بالأجل الطويل في منظومة الأداء المؤسسي. وهذا يتطلب من المؤسسة تحديد موقفها الحالي من حيث تحديد عناصر القوة والضعف، وكذلك الفرص

المتاحة والمخاطر التي قد تعترضها، وتحديد ما ترغب بالوصول إليه من أهداف خلال السنوات المقبلة، وتحديد آليات العمل والأساليب التي تقود إلى تحقيق تلك الأهداف.

ثانياً: الشفافية: وتتضمن إمكانية الوصول إلى البيانات والمعلومات المتعلقة في جوانب وعمليات ومؤشرات تقييم الأداء المؤسسي، والإفصاح الحقيقي لمستوى أداء المؤسسة دون تضليل لموقف المؤسسة.

ثالثاً: المساءلة: تشمل على مدى إتباع الموظفين للإجراءات واللوائح والقوانين، ومستوى الفاعلية في أداء العاملين من حيث التخطيط والتنسيق وإعداد الموازنة اللازمة لهذا الأداء، وتحديد مدى تحقيق أهداف الأعمال. وتتطلب المساءلة أن تتم من قبل جهات ذات استقلال وحياد للوصول إلى المعلومة الصحيحة.

رابعاً: تطوير النظم المحاسبية: حيث إن طبيعة التقارير والبيانات ومؤشرات الأداء المؤسسي في ظل التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور نظم محاسبية تتسم بالدقة والسرعة الكاملة والذي بدوره يساعد على تقييم واقعي وشامل للمؤشرات المالية.

ويشير (عبد المحسن، 2005: 337) إلى أن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التركيز على المقاييس الممكن مراقبتها ومتابعتها، والتركيز على مقاييس قليلة شريطة تأثيرها في النجاح على المدى الطويل، وتوفير ثقافة تنظيمية تشجع على تبني المقاييس المالية وغير المالية بصورة متوازنة، ووجود برامج تدريبية للعاملين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وركز كابن و نورتون (Kaplan and Norton, 1996) إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن يتطلب أربع عمليات أساسية هي:

1- توضيح وبيان رؤية المنظمة (Organization Vision).

2- تعميم إستراتيجية المنظمة لجميع الوحدات والأقسام والفروع والتركيز على ربط الأهداف الجزئية لكل منها مع تلك الإستراتيجية.

3- العمل على وضع الخطط والبرامج والأهداف للأقسام والوحدات والفروع التابعة للمنظمة.

4- الحصول على التغذية العكسية فيما يتعلق بالإستراتيجية وفرص التعلم والتطور.

ويبين بلومكويسيت ويجر (Bloomquist and Yeager, 2008) أنه لإنجاح تطبيق بطاقة

الأداء المتوازن لابد من التركيز على المقاييس والتي يجب أن تتصف بالمرونة، وتوثيقها بصورة رسمية، والوضوح، والاتصال المفتوح بين كافة المستويات، وشاملة.

أما بيمن وصن (Beiman and Sun, 2003) فيشيران نجاح تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن يتطلب التزام ومشاركة الإدارة العليا، والتزام الإدارة بإزالة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التنفيذ، إيجاد الربط بين الأداء وتطوير القدرات وتحسين الأجور، تطوير الموارد البشرية كعامل إستراتيجي لتحقيق الأهداف، وتوفير التغذية العكسية وإجراء التعديلات بناءً على النتائج.

**صعوبات تطبيق وتبني بطاقة الأداء المتوازن:**

يواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات والمعوقات وأهمها (عبد المحسن

2005: 334-335):

1- صعوبة قياس كثير من عمليات ونشاطات المنظمة كمياً ورقمياً.

2- يستغرق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقتاً طويلاً وقد يستمر إلى عدة سنوات للحكم

على أداء المنظمة بصورة واقعية.

3- اختلاف المقاييس والأهداف الموضوعية لكل منظمة حسب الإستراتيجية المختارة،

حيث لا يوجد مقاييس معيارية وثابتة تناسب كل المنظمات أو حتى الصناعة الواحدة.

4- صعوبة وضع الأوزان والنسب لكل من المقاييس والمؤشرات لكل محور من المحاور

الأربعة الرئيسية (Anand, Sahay, and Saha, 2005).

5- صعوبة الربط بين المحاور مع بعضها نظراً لاختلاف معايير ومؤشرات القياس مما

يوجد صعوبة معرفة العلاقة مثال ذلك العلاقة بين الأداء المالي والنمو والتعلم.

## الدراسات السابقة

يرمي هذا الجزء إلى تقديم بعض الدراسات السابقة سواء على المستوى العربي أو الأجنبي

والتي تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن أو أي مجال من مجالاتها منفردة. وسيتم ترتيب استعراض

الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

## الدراسات العربية:

قام (الحلاق، أحمد، وعثمانة، 1996) بإجراء دراسة للتعرف على الآثار المباشرة وغير

المباشرة لاستثمارات مؤسسة الضمان الاجتماعي على الاستثمارات الكلية في الأردن للفترة (1980-

1993) باستخدام نموذج رياضي قياسي. أشارت النتائج الإحصائية إلى أن أرباح المؤسسة تسهم بدور

ضئيل في توجيهِ وتشجيع الاستثمار في الأردن، بينما كان لاستثمارات المؤسسة دوراً كبيراً وإيجابياً

في تشجيع وتحقيق الاستثمارات الأردنية.

أجرى (الخولي، 2001) دراسة تحليلية بعنوان "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في

قياس الأداء الاستراتيجي لتحديد مواطن القوة والضعف فيه، واقتراح الحلول الكفيلة لتلافي نقاط

الضعف بغية بناء نموذج فعال لبطاقة العلامات المتوازنة للأداء في منشآت الأعمال في مصر. وقد أظهرت الدراسة أن العلاقة بين مجالات نموذج بطاقة العلامات المتوازنة للأداء هي علاقات دائرية وليست في اتجاه واحد. كما وجدت الدراسة أن النموذج لا يعتبر أداة متكاملة للإدارة الإستراتيجية لأنها نموذج هرمي حيث لا يؤخذ عوامل الخطر التي تحدث وتهدد الاستراتيجيات الحالية. كما ركزت الدراسة بضرورة تحقيق الاتساق والتناغم بين المقاييس غير المالية بدلاً من التركيز على العلاقة السببية التي تربط بينها.

أما دراسة عناتي (2004) فقد هدفت إلى بناء نموذج لقياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وشملت الدراسة 106 شركات. وتوصلت الدراسة إلى أنه تم تطوير بطاقة للأداء المتوازن بحيث تشمل المحاور التالية: الأداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، والسلامة العامة، والموظفين، وخدمة وتنمية المجتمع المحلي.

وأجريت دراسة من قبل (مسودة، 2004) بهدف تقييم أداء تسع من الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. وأظهرت النتائج أن محور التعلم والتطوير حصل على أقل وسط حسابي. كما تبين أن الجامعات المبحوثة تستخدم العديد من المؤشرات المالية المختلفة كالتدفقات النقدية، والأرباح، وتمويل العمليات التشغيلية والموجودات، وهيكلية المصاريف والنفقات. ووجدت الدراسة علاقة سلبية بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.

وسعت دراسة (زويلف ونور، 2005) إلى إظهار أهمية فلسفة والية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان كيفية أهميتها في تحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة بين العاملين من خلال مدى استخدام البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية وذلك بتطبيقها على (6) بنوك وذلك بتوزيع (62) استبانة على مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى. توصلت الدراسة إلى عدم وجود تطبيق متكامل لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك المبحوثة، ولكن يوجد الركائز الأساسية

لتطبيقها. كما تبين البنوك المبحوثة تستخدم مقاييس مالية وغير مالية لتقويم أدائها. كما أكد المبحوثون أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء و إستراتيجية المنظمة.

وأجرى (السعودي، 2006) دراسة لبيان أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. وتم قياس الأداء الوظيفي للمؤسسة من خلال استبانة لعينة شملت 369 موظفاً. ووجدت الدراسة أن الأداء العام للمؤسسة من وجهة نظر المبحوثين متوسطة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.25). وتبين وجود أثر دال إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة.

هدفت دراسة الحوامدة (2006) إلى معرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ومعرفة الصعوبات التي تواجهها في استخدام ذلك. وتم توزيع استبانة الدراسة على 67 شركة بمعدل استبانتين لكل منها أحدها للمدير المالي والأخرى لمدير المبيعات أو مدير الإنتاج. وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الشركات المبحوثة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء. وتبين أن الشركات المبحوثة تهتم بتقويم وقياس رضا الزبائن عن منتجاتها وكفاءة عملياتها الداخلية، والنمو والتعلم، والذي بدوره يوفر المعطيات الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن.

وأجرى الخوالدة وصمادي (Khawaldeh and Smadi, 2006) لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تبني بطاقة الأداء المتوازن (مقاسة بالأداء المالي وأداء العمليات ورضا الزبائن ورضا العملاء) وذلك باستخدام استبانة تم توزيعها لعينة شملت 300 شركة صناعية تعمل في مدينة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة. أشارت النتائج إلى أن حوالي 71% من التغيير في تبني البطاقة بأبعادها الأربعة كان سببه تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تبين وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وإبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت قوة العلاقة (85%).



وهدفت دراسة (زريقات، 2008) إلى فهم بطاقة الأداء المتوازن **Balanced**

**Scorecard** في الشركات الصناعية الأردنية، من خلال دراسة مدى استخدام هذه الشركات لهذه البطاقة، وتحليل أثر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن ممثلة بإستراتيجية الشركة، والهيكل التنظيمي، والبيئة الخارجية، ودرجة المنافسة في الأسواق، وحجم الشركة. وقد تبين من نتائج الدراسة أن هناك تأييداً كبيراً في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية. وبينت النتائج أيضاً أن تنظيم الإجراءات الإدارية وحجم الشركة يؤثران إيجابياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن. كما بينت النتائج أن إستراتيجية الشركة، المركزية والبيئة الخارجية ودرجة المنافسة لا تؤثر إيجابياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع بطاقة الأداء المتوازن، والخاصة بإمكانية التوسع في تطبيقها والتركيز على المنافع المترتبة على استخدامها.

وقام عبابنة (2008, Ababneh) بإجراء دراسة بغية توظيف نموذج بطاقة التقييم المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية من خلال أربعة أبعاد رئيسة (المالية، ورضا المستفيدين، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم التنظيمي). بينت النتائج أن الأداء المالي كان إيجابياً لكل الفترة المبحوثة (1996-2005) مقاساً بنمو الإيرادات والفرق بين الإيرادات والنفقات ونسبة إيرادات دائرة الجمارك إلى إجمالي الإيرادات المحلية للموازنة الأردنية. وأشار ممثلوا شركات التخليص أن لديهم درجة رضا متوسطة حول خدمات وإجراءات دائرة الجمارك. كما كان مستوى رضا موظفي دائرة الجمارك متوسطاً حول العمليات الداخلية والنمو والتعلم التنظيمي كمجالين من نموذج بطاقة التقييم المتوازن.

وسعت دراسة الطعمانة والطعاني (2008) للتعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن

في تقييم أداء البلديات في مراكز المحافظات في إقليم الشمال في الأردن، ومعرفة الصعوبات التي

تواجه هذه البلديات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد اعتمد المنهج الوصفي/ أسلوب المسح الميداني حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة ميدانياً باستخدام استبانته تم توزيعها على رؤساء البلديات ومدراء الدوائر في هذه البلديات. وتوصلت الدراسة إلى عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لدى هذه البلديات، وبينت الدراسة أن هذه البلديات لا تهتم بتقويم وقياس رضا المواطنين المستفيدين من الخدمات البلدية، وكفاءة عملياتها الداخلية، والجوانب الخاصة بالموظفين من رضا وظيفي وتأهيل وتدريب. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البلديات لنظام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها بوصفه نظام شامل لقياس الأداء مما ينعكس إيجاباً على فاعلية تلك البلديات.

#### الدراسات الأجنبية

سعت دراسة كابلن ونورتون (Kaplan and Norton, 1992) إلى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري جديد يهتم بالتقويم الشامل لأداء 12 شركة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى أن قياس الأداء الشامل يساعد في اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة ويؤثر على سلوك كل من الإدارة والموظفين معاً.

هدفت دراسة هوقيو وجيمس (Hogue and James, 1998) إلى تبيان العلاقة بين حجم الشركة وعوامل البيئة التسويقية مع استخدام الشركة لبطاقة الأداء المتوازن لعينة شملت 66 شركة صناعية استرالية. وتوصلت الدراسة إلى أن لحجم الشركة أثراً واضحاً طردياً على تبني الشركة لبطاقة الأداء المتوازن، ولم يتبين وجود تأثير يذكر لدورة حياة السلعة على استخدام البطاقة. ووجدت الدراسة أن الشركات ذات المركز السوقي القوي نسبياً تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.

وأجرى فيق (Figg, 2000) دراسة شملت عدد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة أبعاد ومحاور بطاقة الأداء المتوازن كأداة رئيسة في قياس وتقويم الأداء الشامل. وخلصت الدراسة أن المحاور الأساسية للبطاقة تركز على رضا الزبائن، الكفاءة التشغيلية، رضا العاملين، الإدارة المالية، الابتكار والتعلم الإداري.

وهدفت دراسة إتنر ولاركر (Ittner and Larker, 2003) لدراسة واقع تطبيق أنظمة قياس الأداء واختيار المقاييس غير المالية المناسبة، وشملت عينة الدراسة 60 شركة خدمية وصناعية من خلال أخذ آراء 279 مديراً تنفيذياً هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن أقل من 30% فقط من الشركات المبحوثة تعمل على ربط مقاييس أدائها بإستراتيجيتها. كما تبين أن 70% من الشركات تستخدم مقاييس أداء تفنقر للصدق (Validity) والاعتمادية (Reliability).

وأجرى جرفث (Griffith, 2003) دراسة للتعرف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الربط مع الإستراتيجية في ثلاث منظمات في القطاع العام النيوزلندي. أظهرت النتائج أنه لم يتم الربط بين محاور بطاقة الأداء والخريطة الإستراتيجية في أي من المنظمات المبحوثة، ولم يتم تطبيق البطاقة كوسيلة للتعلم أو إعداد الموازنات. كما تبين أنه لم يتم الربط بين أداء المدراء والموظفين مع مقاييس بطاقة الأداء.

وقام نيلسون وسورينسن (Nielson and Sorensen, 2004) بدراسة للتعرف على مدى انتشار استخدام بطاقة الأداء المتوازن لعينة شملت 210 شركة دنمركية متوسطة وكبيرة الحجم. تبين أن 82% من الشركات المبحوثة لديها معرفة بنظام بطاقة الأداء المتوازن، ولكن فقط 17% تعطي الأولوية للنظام في الاستخدام. وأجابت 80% من الشركات المبحوثة بوجوب أن يكون هنالك موازنة بين استخدام المقاييس المالية وغير المالية.

وفي دراسة أناند وساهاي وساهما (Anand, Sahay, and Saha, 2005) للتعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لعينة شملت 575 شركة خاصة في الهند. ووجدت الدراسة أن ما يقارب 45% من الشركات الهندية تعتمد على البطاقة مقارنة بنسبة 44% للشركات الأمريكية، وتبين أن المحور المالي هو المحور الأساسي للبطاقة ثم محور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم، ومن أهم الصعوبات التي تواجه الشركات الهندية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتعلق بتحديد الأوزان النسبية لكل محور، وتحديد المقاييس المستخدمة في كل محور.

وقام نايري ومشدي ومهاجري (Nayeri, Mashhadi, and Mohajeri, 2007) بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أفضل ست جامعات إيرانية تختص في برامج إدارة الأعمال. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات مع الإداريين والاكاديميين والطلبة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة التي تركز على المستفيدين (Customer Oriented) أظهرت نجاحاً أعلى مقارنة بالجامعات الأخرى التي لديها اهتمام أقل بالمستفيدين. كما وجدت الدراسة أن محور الاهتمام بالمستفيدين ومحور النمو والتعلم أكثر أهمية من المحور المالي ومحور العمليات الداخلية لدى الجامعات المبحوثة.

أما دراسة ليو وتساي (Liu and Tsai, 2007) فقد هدفت لمعرفة تأثير إدخال إدارة المعرفة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لعينة شملت 560 مديراً من كبرى شركات التكنولوجيا في تايوان، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة. ووجدت الدراسة أن 5-15% من التحسين في الأداء من حيث محور الزبائن والمحور المالي ومحور العمليات الداخلية. أما بالنسبة لمحور النمو والتعلم فتبين وجود تحسن بنسبة 10-15% بعد إدخال إدارة المعرفة.

وأجرى فيلابيل وزملائه (Villabli et al, 2007) دراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إحدى المؤسسات الصحية الحكومية في إسبانيا. وأظهرت النتائج أن تبني بطاقة الأداء

المتوازن قد أدى إلى زيادة تماسك بين فريق الإدارة (Management Team) وأعضاء المؤسسة ككل بسبب توحيد الرؤى والإستراتيجية مع العمل على وضع الخطط الإستراتيجية حيز التطبيق والممارسة اليومية. كما تبين زيادة اهتمام من المؤسسة بربائنها والتنسيق بين وحدات المؤسسة والعمل على تأهيل وتدريب الموارد البشرية.

كما تم إجراء دراسة في القطاع العام الأمريكي من قبل جريت بانكز وتاب (Greatbanks and Tapp, 2007) وذلك بتطبيقها على إحدى مجالس المدن لمعرفة اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المجلس البلدي باستخدام الاستبانة والاعتماد على الوثائق الرسمية كمصادر لجمع البيانات. وتم قياس الأثر على ثلاث مستويات: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الفريق، ومستوى الأداء الفردي للموظفين. وأظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى لتمكين الموظفين من تقدير أعمالهم وأدوارهم والتركيز على قياس الأداء المرتبط بإستراتيجية المنظمة، والذي بدوره انعكس على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وقام كوهين وثيرايوس و كانديلورو (Cohen, Thiraios, and Kandilouro, 2008) بدراسة لاختبار أثر الأداء المالي على جوانب بطاقة الأداء المتوازن الأخرى (النمو والتعلم، ورضا العملاء، و العمليات الداخلية) لعينة شملت 90 شركة يونانية وذلك باستخدام استبانة والاعتماد على التقارير المالية للحكم على الأداء المالي لمدة ثلاث سنوات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن وبدلالة إحصائية. وتبين أن الشركات التي زاد بها متغير العائد على الملكية (Return on equity) ومتغير العائد على الموجودات (Return on assets) زاد بها ممارسة جانب النمو والتطور مقارنة بالشركات التي لم نقص بها المتغيران.

## ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، بكونها تركز على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إحدى المؤسسات العامة الأردنية وهي مؤسسة الضمان الاجتماعي والتي تلعب دوراً بارزاً في توفير العيش الكريم للمشارك، وتعزيز برامج الأمن الاجتماعي، والمساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الإستراتيجية من خلال خلق فرص عمل جديدة توفرها أوجه استثمار أموال المؤسسة.

ويتبين من استعراض الدراسات العربية السابقة أن غالبيتها تمت في القطاع الخاص (الخولي، 2001 ; عناتي 2004; مسودة 2004; زويلف ونور، 2005; الحوامدة، 2006; Khawaldeh and Smadi, 2006 ; زريقات، 2008). وبعض الدراسات التي أجريت في البيئة الأردنية تمت في الإدارة المحلية كدراسة (الطعامنة وطعاني، 2008). ويتبين وجود ندرة واضحة بالدراسات التي تمت في القطاع العام وخاصة قطاع الخدمات.

واشتملت الدراسة الحالية على مقاييس متعددة وشاملة للحكم على الأداء المؤسسي للضمان الاجتماعي في الأردن. فقد استخدمت الدراسة الحالية مصادر معلومات ثانوية (التقارير المالية لمؤسسة الضمان الاجتماعي) ومصادر معلومات أولية (الاستبانة) لقياس رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة وقياس رضا موظفي المؤسسة لمحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Ababneh, 2008) والتي طبقت لقياس أداء دائرة الجمارك الأردنية أن طبيعة عمل ومهام دائرة الجمارك هو تحصيل إيرادات وليس جني إيرادات من خلال استثمارات كما هو الحال في بعض أعمال ونشاطات مؤسسة الضمان الاجتماعي. كما أن الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة تتضمن سنوات كافية للحكم على أداء المؤسسة بحيث تتضمن تغيرات

اقتصادية مختلفة من حيث النمو والركود. كما أن هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي تتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات العامة في الاردن.

### لمحة عن مؤسسات الضمان الاجتماعي في الاردن

(المصدر : [http://www.ssc.gov.jo/pages.php?menu\\_id=470](http://www.ssc.gov.jo/pages.php?menu_id=470))

صدر قانون الضمان الاجتماعي في الأردن كقانون مؤقت يحمل الرقم 30 لسنة 1978،

كنتيجة للتطور الاقتصادي والاجتماعي في المملكة حيث استهدف الفئات العاملة غير المغطاة بنظم وقوانين تقاعدية أخرى كالتقاعد المدني والتقاعد العسكري، مما كان لا بد معه من وجود مظلة اجتماعية اقتصادية تضيف حماية على تلك الفئات المنتجة وتمنحها بالتالي مزيداً من الشعور بالأمن والطمأنينة والاستقرار، خاصة عقب صدور قانون العمل الأردني في مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومع اتساع سوق العمل في الأردن وتطور أوضاعه الاقتصادية والاجتماعية كانت الظروف مواتية في نهاية السبعينيات لصدور تشريع شمولي للضمان الاجتماعي هو القانون المؤقت للضمان الاجتماعي رقم (30) لسنة 1978 الذي بدأ العمل به في مطلع الثمانينيات واستمر حتى 2001/5/31 حيث تم إدخال عدد من التعديلات عليه حيث صدر قانون الضمان الاجتماعي رقم (19) لسنة 2001 وهو مؤلف من (77) مادة موزعة على خمسة فصول، إضافة إلى (4) جداول ملحقة.

### أهداف المؤسسة

أنشئت المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي لكي تقوم على تنفيذ أحكام قانون الضمان الاجتماعي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. توفير حياة كريمة للمواطن وأفراد أسرته من خلال تخصيص راتب تقاعدي للمؤمن عليه أو لأفراد أسرته عند استحقاقه إما بسبب بلوغه السن التقاعدي أو عجزه أو مرضه أو وفاته.

2. تعزيز برامج الأمن الاجتماعي، ودفع مسيرة الإنتاج لدى القطاع الخاص من خلال التشجيع غير المباشر للقوى المؤهلة للعمل عبر ما توفره برامج الضمان من رعاية وحماية وخدمات مادية وبما ينعكس على توطيد العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل.

3. مآ مظلة الضمان الاجتماعي بما يكفل شمول فئات أكبر وتوفير استقرار نفسي ومادي ووظيفي لأكثر عدد ممكن من المؤمن عليهم.

4. الإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الإستراتيجية، وأيضاً من خلال خلق فرص عمل جديدة توفرها أوجه استثمار أموال المؤسسة.

5. رفع المستوى الصحي في المجتمع من خلال تطبيق التأمين ضد إصابات العمل وأمراض المهنة مع ما يفرضه ذلك من إسهام جاد ورئيسي في جهود التوعية في مجال السلامة والصحة المهنية الرامية لتقليل عدد إصابات العمل وتقليل مخاطرها وانعكاساتها على الدخل القومي.

6. تعميق قيم التكافل والتضامن بين أبناء المجتمع والمساهمة بتقليل جيوب الفقر من خلال توفير حد أدنى من الدخل للعامل وأسرته.

7. الوصول إلى معادلة تضمن العدالة في توزيع الدخل بين أفراد الجيل الواحد والأجيال المتعاقبة.



## المبادئ والمرتكزات التي يقوم عليها نظام الضمان الاجتماعي:

- إجبارية الادخار من خلال فائض الأموال المتأتية من الإيرادات المتركمة في بداية تشكيل النظام مقابل الالتزامات القليلة.
- ذاتية التمويل وعدم اعتماد النظام على تمويل النفقات من الضرائب العامة أو أي مصدر آخر.
- اعتماد مقدار الراتب التقاعدي على معدل الأجور السائد.
- الشمولية من خلال تغطية كافة أفراد المجتمع بنظم الحماية الاجتماعية.
- الإلزامية حيث أن الاشتراك إلزامي على الفئات المستهدفة بموجب تشريع قانوني صادر عن السلطات ذات الصلاحية في الدولة.
- المرونة بالتحول من نظام تأميني إلزامي.
- الاستمرارية من خلال المحافظة على توازنات مدروسة ما بين الإيرادات والنفقات.
- التبادلية العالمية حيث أصبحت أنظمة الضمان جزءاً من التشريعات القانونية والاجتماعية والاقتصادية للغالبية من دول العالم حيث يسمح تماثل النظم إلى تبادلية المنافع عبر برامج ثنائية أو غير ثنائية بين الدول.

## رؤية المؤسسة:

تحقيق الريادية والمبادرة في خدمات الضمان الاجتماعي وصولاً إلى حماية اجتماعية متميزة ذات جودة عالية المستوى في ظل نظام تأمين مستدام وشامل وعادل يتسم بالكفاءة والفاعلية والمرونة والتميز.

## رسالة المؤسسة :

دعم وتطوير نظام تأميلي حيوي وسليم يقوم على الشراكة مع المؤسسات ذات العلاقة ويتمشى مع احتياجات المؤمن عليهم ومنشأتهم ويضمن العدالة والأمن الاجتماعي ويساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

للمؤمن عليهم:- غايتنا توفير حماية اجتماعية متميزة تمكنهم من مجابهة تحديات الحياة.

للمنشآت:- نعمل معا من اجل حماية العاملين مما يحفزهم على المزيد من العطاء والإنتاج.

للمجتمع:- نساهم في تحقيق الأمن الاجتماعي والتنمية الاقتصادية.

## مصادر تمويل مؤسسة الضمان الاجتماعي:

يتم تمويل برامج الضمان الاجتماعي وإدارته عبر المصادر الرئيسية التالية وذلك وفقاً لأحكام

القانون:

1. اشتراكات المشمولين بأحكام القانون سواء تلك التي يتحملها العامل المؤمن عليه أو تلك التي يتحملها صاحب العمل عن العاملين لديه وكذلك إيراد ضم سنوات الخدمة السابقة للمؤمن عليهم التي لم يكونوا خلالها مشمولين بأحكام القانون.
2. الفوائد والغرامات والمبالغ الإضافية التي تدفع في حالات التأخر عن دفع الاشتراكات أو عدم إشراك العاملين أو التأخر في الإبلاغ عن انتهاء خدماتهم .. وما إلى ذلك مما نص عليه القانون.
3. ريع استثمار تراكمات أموال الضمان الاجتماعي في أوجه الاستثمار المختلفة.

## التنظيم الإداري:

نشأت بموجب قانون الضمان الاجتماعي مؤسسة باسم (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي) وهي تنظيم عام ذو استقلال مالي وإداري، ولها مجلس إدارة مكون من خمسة عشر شخصاً يمثلون أطراف العمل المختلفة، على النحو التالي:

- وزير العمل رئيساً
- مدير عام المؤسسة عضواً ونائباً للرئيس
- أمين عام وزارة العمل عضواً
- أمين عام وزارة الصحة عضواً
- نائب محافظ البنك المركزي عضواً
- أمين عام وزارة المالية عضواً
- أمين عام وزارة الصناعة والتجارة عضواً
- أربعة أعضاء يمثلون العمال / يختارهم الاتحاد العام لنقابات العمال
- أربعة أعضاء يمثلون أصحاب العمل / اثنان تختارهما الغرفة الصناعية، واثنان يختارهما اتحاد الغرف التجارية

## التأمينات التي يشتمل عليها القانون:

1. التأمين ضد إصابات العمل وأمراض المهنة.
2. التأمين ضد الشيخوخة والعجز والوفاة.
3. التأمين ضد العجز المؤقت بسبب المرض والأمومة.
4. التأمين الصحي للعامل والمستحقين.
5. المنح العائلية.
6. التأمين ضد البطالة.

## المنفذ حالياً من هذه التأمينات هو:

- التأمين ضد إصابات العمل وأمراض المهنة.
- التأمين ضد الشيخوخة والعجز والوفاة.

#### ▪ الفئات المطبق عليها:

- جميع العمال الخاضعين لأحكام قانون العمل بغض النظر عن جنسهم أو جنسيتهم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (16 - 60) سنة بالنسبة للرجال وما بين (16 - 55) سنة بالنسبة للمرأة.

- الموظفون العاملون غير التابعين لقانوني التقاعد المدني أو العسكري.
- الأردنيون العاملون لدى البعثات السياسية أو العسكرية أو الدولية الأجنبية في الأردن.

#### ▪ الفئات المستثناة من تطبيق أحكام القانون:

- الموظفون العاملون التابعون للتقاعد المدني أو العسكري.
- الأجانب العاملون في البعثات الدولية السياسية أو العسكرية الأجنبية.
- العمال الذين تكون علاقتهم بصاحب العمل غير منتظمة، على أن تحدد العلاقة المنتظمة بتعليمات يصدرها مجلس الإدارة.

#### ▪ الفئات المعلق تطبيق القانون عليها:

- العمال المستخدمون في الأعمال الزراعية أو الحرجية أو الرعوية عدا من يعملون فيها على آلات ميكانيكية أو أعمال ري دائم
- أو العاملين فيها في قطاع الحكومة والمؤسسات العامة.
- البحارة والصيادون البحريون.
- خدم المنازل ومن في حكمهم.

## المزايا والمنافع التي يوفرها القانون:

### • رواتب تقاعدية:-

1. راتب تقاعد الشيخوخة (الوجوبي، المبكر)
2. راتب تقاعد العجز الطبيعي (الكلي، الجزئي).
3. راتب تقاعد الوفاة الطبيعية.

### • خدمات تأمين إصابات العمل وأمراض المهنة:-

1. العناية الطبية.
2. البدلات اليومية.
3. بدلات الانتقال.

### • التعويضات الاصابية.

1. راتب اعتلال العجز الكلي الاصابي.
2. راتب اعتلال العجز الجزئي الاصابي الدائم.
3. راتب الوفاة الاصابية.

تعويضات الدفعة الواحدة ( في حال عدم إكمال شروط استحقاق الرواتب التقاعدية).

## الفصل الثالث

### تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن لشمولها على أبعاد الأداء المالي وغير المالي مع الأخذ بعين بآن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية وإستراتيجية المؤسسة بغية خدمة المستفيدين منها بكل كفاءة وفاعلية، وسيتناول هذا الفصل وصفاً لخصائص عينة الدراسة من المستفيدين ومن العاملين في المؤسسة، وسيتم كذلك عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

### تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها:

#### تحليل المحور المالي:

السؤال الأول: ما مستوى تقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي المالي للفترة 1995-2007 ؟

للإجابة على هذا السؤال اعتمدت الباحثة على البيانات المتوفرة بالتقارير السنوية للمؤسسة للفترة 1995-2007. وتضمنت التقارير عدد من المؤشرات المالية أهمها: مساهمة الضمان الاجتماعي في الاقتصاد الأردني في الناتج المحلي، وإجمالي استثمارات المؤسسة، والنفقات التأمينية، والإيرادات التأمينية، ونسبة النفقات التأمينية إلى الإيرادات التأمينية.

يساهم الضمان الاجتماعي في الاردن في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ويقاس دور الضمان الاجتماعي في الاقتصاد الوطني بمقارنة حجم الإيرادات والنفقات للمؤسسة بالنسبة إلى الناتج القومي الإجمالي (التقرير السنوي لمؤسسة الضمان الاجتماعي، 1995: 19). بناءً على ذلك اعتمدت الباحثة على هذه المؤشرات للحكم على أداء المؤسسة المالي للفترة 1995-2007.

وتلعب مؤسسة الضمان الاجتماعي دوراً أساسياً في توفير الاستقرار للأيدي العاملة مما يحفزها على المشاركة الفاعلة في تعزيز التنمية الاقتصادية في الأردن. يبين الجدول رقم (2) مساهمة مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاقتصاد الأردني للفترة 1995-2007، ويتضح أن الناتج الإجمالي بسعر السوق للمملكة الأردنية الهاشمية كان متزايداً لفترة الدراسة فقد بلغ المعدل العام (6956.6) مليون دينار أردني. وكانت أعلى قيمة للناتج الإجمالي في عام 2007 بواقع (11722) مليون دينار وكان أدنى قيمة عام 1995 بقيمة (4560) مليون دينار.

### جدول رقم (2)

إجمالي استثمارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للفترة 1995-2007

(مليون دينار)

السنة	الناتج الإجمالي بسعر السوق	إجمالي استثمارات المؤسسة	استثمارات المؤسسة إلى الناتج الإجمالي (%)
1995	4560	744	16.3
1996	4982	861	17.3
1997	5192	988	20
1998	5180	1134	20.1
1999	5767	1291	22.4
2000	5992	1451	24.2
2001	6258	1587	25.4
2002	6590	1674	25.4
2003	6991	1929	27.6
2004	8081	2465	30.5
2005	9012	4441	49.3
2006	10109	3728	36.9
2007	11722	4123	35.1
المتوسط العام	6956.6	2032	26.9

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 1995-2007.

ويتضمن هيكل المؤسسة وحدة تدعى بالوحدة الاستثمارية تعمل على توظيف وتوجيه استثمارات المؤسسة إلى القطاعات المناسبة من خلال استكشاف الفرص الاستثمارية الجديدة والمتنوعة والعمل على تطوير القائم منها. وتشمل الاستثمارات الكلية لمؤسسة الضمان الاجتماعي

وتلعب مؤسسة الضمان الاجتماعي دوراً أساسياً في توفير الاستقرار للأيدي العاملة مما يحفزها على المشاركة الفاعلة في تعزيز التنمية الاقتصادية في الأردن. يبين الجدول رقم (2) مساهمة مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاقتصاد الأردني للفترة 1995-2007، ويتضح أن الناتج الإجمالي بسعر السوق للمملكة الأردنية الهاشمية كان متزايداً لفترة الدراسة فقد بلغ المعدل العام (6956.6) مليون دينار أردني. وكانت أعلى قيمة للناتج الإجمالي في عام 2007 بواقع (11722) مليون دينار وكان أدنى قيمة عام 1995 بقيمة (4560) مليون دينار.

### جدول رقم (2)

#### إجمالي استثمارات مؤسسة الضمان الاجتماعي للفترة 1995-2007

(مليون دينار)

السنة	الناتج الإجمالي بسعر السوق	إجمالي استثمارات المؤسسة	استثمارات المؤسسة إلى الناتج الإجمالي (%)
1995	4560	744	16.3
1996	4982	861	17.3
1997	5192	988	20
1998	5180	1134	20.1
1999	5767	1291	22.4
2000	5992	1451	24.2
2001	6258	1587	25.4
2002	6590	1674	25.4
2003	6991	1929	27.6
2004	8081	2465	30.5
2005	9012	4441	49.3
2006	10109	3728	36.9
2007	11722	4123	35.1
المتوسط العام	6956.6	2032	26.9

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 1995-2007.

ويتضمن هيكل المؤسسة وحدة تدعى بالوحدة الاستثمارية تعمل على توظيف وتوجيه استثمارات المؤسسة إلى القطاعات المناسبة من خلال استكشاف الفرص الاستثمارية الجديدة والمتنوعة والعمل على تطوير القائم منها. وتشمل الاستثمارات الكلية لمؤسسة الضمان الاجتماعي



المساهمات في الشركات العاملة في القطاعات المختلفة، وعوائد القروض، وإيرادات العقارات، وعوائد الحسابات البنكية. كما وتتضمن استثمارات المؤسسة كذلك تمويل مشاريع البنى التحتية في مجال المياه والكهرباء والإسكان.

وقد كانت أعلى قيمة للاستثمارات الكلية في عام 2005 بقيمة بلغت 4441 مليون دينار أردني، وشكلت ما نسبته (50%) من الناتج الإجمالي في الاردن، وكانت أدنى قيمة لاستثمارات المؤسسة عام 1995 بواقع 744 مليون ديناراً أردنياً وما نسبته فقط 16.3% من الناتج الإجمالي.

ويتبين من الجدول أن نسبة مساهمة استثمارات المؤسسة كانت متزايدة بشكل عام سواء كمبالغ أو كنسبة من الناتج الإجمالي. وقد ارتفعت موجودات المحفظة الاستثمارية للمؤسسة في عامي 2004 و عام 2005 إلى ما يقارب 30% و 50% من الناتج المحلي الإجمالي على التوالي، حيث جاءت الزيادة في معظمها من تحسن القيمة السوقية لمحفظة الأسهم المتداولة نتيجة للأداء الجيد لبورصة عمان (التقرير السنوي 2004، 2005). وعلى سبيل المثال بلغت نسبة استثمارات المؤسسة في الشركات لعام 2004 حوالي 50% من مجمل استثمارات المؤسسة، ووصلت إلى 65% عام 2006 (التقرير السنوي، 2004، 2006). وهذا يدل على أن المؤسسة تلعب دوراً أساسياً في اقتصاد المملكة من خلال الاستثمارات التي توظفها في مشاريع وبرامج تعمل على توظيف الأيدي العاملة الأردنية والذي ينعكس أثره على التخفيف من مشكلة الفقر والبطالة.

يوضح الجدول رقم (3) الإيرادات التأمينية والنفقات التأمينية والفائض (العجز) ونسبة النفقات

التأمينية إلى الإيرادات التأمينية للفترة الزمنية 1995-2007.

جدول رقم ( 3 )

تطور الإيرادات التأمينية والنفقات التأمينية لمؤسسة الضمان الاجتماعي للفترة 1995-2007

(مليون دينار)

السنة	الإيرادات التأمينية	النفقات التأمينية	الفائض (العجز) المالي للمساهمات التأمينية	نسبة النفقات التأمينية إلى الإيرادات التأمينية %
1995	90.371	32.854	57.517	36.4
1996	104.078	41.466	62.612	40
1997	118.918	50.178	68.740	42
1998	126.479	57.496	68.983	45.4
1999	142.623	66.564	76.059	46.7
2000	153.057	70.512	82.545	46.1
2001	178.443	94.132	84.311	52.7
2002	215.200	132.100	83.100	61.3
2003	226.800	153.700	73.100	67.7
2004	257.990	171.200	86.790	66.3
2005	309.500	196.500	113.000	63.5
2006	368.900	222.600	146.300	60.3
2007	423.020	260.066	162.954	61.4
المتوسط العام	208.875	119.182	89.693	53

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية 1995-2007

وتسهم مؤسسة الضمان الاجتماعي في إعادة توزيع الدخل حيث يشكل الضمان الاجتماعي وعاءاً ادخارياً يتم من خلاله تحصيل الإيرادات على شكل مساهمات من أصحاب العمل والعمال ودفعها كرواتب تقاعدية وتعويضات للمستفيدين. ويتم إعادة توزيع الدخل من المشتركين ذوي الدخل العالية إلى أصحاب الدخل المنخفضة (التقرير السنوي، 1995). ويتبين من الجدول أن الإيرادات كانت أكبر من النفقات في جميع سنوات الدراسة (1995-2007). وبلغ معدل الفائض لسنوات الدراسة حوالي 90 مليون دينار أردني. وكانت أعلى قيمة للفائض في عام 2007 بقيمة تقارب 163 مليون دينار أردني، وكانت أدنى قيمة حوالي 58 مليون دينار أردني وذلك في عام 1995. ويظهر

هذا النسبة للسنوات القادمة فإن إيرادات المؤسسة التأمينية لن تستطيع تغطية نفقاتها التأمينية، مما يضع المؤسسة في وضع لا تحسد عليه ويجبرها على إثبات مصداقيتها للمشاركين بإيجاد مصادر إيرادات جديدة.

## تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

### توزيع الاستبانات وأسترجاعها:

#### أ\_ عينة المستفيدين:

قامت الباحثة بتوزيع (200) استبانة بناء على المعدل اليومي للمراجعين للإدارة العامة كما أشارت بيانات وحدة الدراسات في المؤسسة لعام 2008. وتم استعادة (189) استبانة أي ما نسبته (94.5%) من العينة المشمولة، وكانت جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي. ويبين الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من المستفيدين.

يلاحظ من الجدول (4) أن عدد المستفيدين الذكور بلغ (133) فرداً، وبنسبة مئوية (70.4%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد المستفيدات (56) وبنسبة مئوية (29.6%) من أفراد عينة الدراسة. مما يشير إلى اشتراك الذكور في مظلة الضمان الاجتماعي أكثر من الإناث وقد يعود السبب في ذلك إلى أن نسبة انخراط الذكور في سوق العمل بشكل عام سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وبالتالي ينعكس ذلك على الاشتراك في الضمان الاجتماعي.

أما بالنسبة لمتغير العمر، يلاحظ أن عدد المستفيدين من مظلة الضمان الاجتماعي البالغين من العمر (أقل من 30 سنة) وكذلك البالغين من العمر (41-50 سنة) قد بلغ (47) فرداً لكل منها وبنسبة مئوية (24.9%) من أفراد عينة الدراسة. كما بلغ عدد المستفيدين الذين مستوى العمر لديهم (30-40

سنة (60) فرداً وبنسبة مئوية (31.7%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغ عدد المستفيدين الذين مستوى العمر لديهم (51 سنة فأكثر) (35) فرداً وبنسبة مئوية (18.5%) من أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية للمراجعين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	133	70.4
	انثى	56	29.6
العمر	أقل من 30 سنة	47	24.9
	من 30-40	60	31.7
	من 41-50	47	24.9
عدد سنوات الاشتراك	من 5 سنوات فأقل	35	18.5
	من 6-10	67	35.4
المؤهل العلمي	من 11 فأكثر	37	19.6
	ثانوية فأقل	85	45.0
نوع العمل	دبلوم	60	31.7
	بكالوريوس	41	21.7
	دراسات عليا	74	39.2
	قطاع عام	14	7.4
نوع العمل	قطاع خاص	76	40.2
	لا يعمل	95	50.3
	المجموع	18	9.5
		189	100.0

ويظهر الجدول كذلك أن معظم المبحوثين لديهم عدد سنوات اشتراك في الضمان الاجتماعي أكثر من 11 سنة بتكرار (85) وبنسبة مئوية (45%) من المبحوثين. وكان حوالي ثلث المبحوثين لديهم عدد سنوات اشتراك في الضمان الاجتماعي 5 سنوات فأقل، بينما كان حوالي 20% من المبحوثين لديهم عدد سنوات اشتراك من 6-10 سنوات.

ويتبين أن حوالي ثلثي المبحوثين المستفيدين من الضمان الاجتماعي حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس بتكرار (74)، بينما بلغ عدد المبحوثين من دبلوم فأقل (101) فرداً وبنسبة

(53.4%). كما يظهر من الجدول أن 50% من المبحوثين يعملون في القطاع الخاص، وأن 40% يعملون في القطاع العام، وكان حوالي 10% من المبحوثين لا يعملون.

#### ب- عينة الموظفين العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي:

لقد تم توزيع الاستبانة على جميع موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي العاملين في الإدارة العامة في عمان والبالغ عددهم 143 موظفاً (دائرة الموارد البشرية، 2008) للتعرف على اتجاهاتهم نحو التخطيط الاستراتيجي وجانب العمليات الداخلية وجانب النمو والتعلم في المؤسسة. وتم استرجاع 113 استبانة من الموزع، وتم استبعاد 6 منها لعدم اكتمالها، مما يعني أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت 107 استبانات وبنسبة تقارب (75%) من عدد الاستبانات الموزعة. والجدول رقم (5) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين المبحوثين.

#### جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية لموظفي المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة	التكرار	الفئات	
57.0	61	ذكر	الجنس
43.0	46	أنثى	
24.3	26	أقل من 30 سنة	العمر
64.5	69	30-45 سنة	
11.2	12	46 سنة فأكثر	
37.4	40	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
9.3	10	6-10 سنوات	
53.3	57	11 سنة فأكثر	
.9	1	مدير	المسمى الوظيفي
10.3	11	مساعد مدير	
12.1	13	رئيس قسم/شعبة	
76.6	82	موظف	
12.1	13	ثانوية أقل	المؤهل العلمي
17.8	19	دبلوم	
61.7	66	بكالوريوس	
8.4	9	دراسات عليا	
100.0	107	المجموع	

أظهرت بيانات الدراسة بأن معظم المبحوثين هم من الذكور وبنسبة مئوية بلغت (57%) مقارنة  
بـ (43%) من الإناث. ويتبين أن معظم الموظفين المبحوثين هم من ذوي الفئة العمرية (30-45)  
سنة وبنسبة مئوية تقارب (65%). أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، تبين بأن معظم أفراد العينة  
(53%) هم من ذوي الفئة العمرية (11 سنة فأكثر)

وبنسبة مئوية تقارب (65%). وكان عدد المبحوثين من ذوي المسمى الوظيفي مدير (1)، ومن  
ذوي المسمى الوظيفي مساعد مدير (11)، ورئيس قسم-شعبة (13)، وموظف (82) وبنسب مئوية  
(9%) و (10.3%) و (12.1%) و (76.6%) على التوالي. ولأغراض التحليل الإحصائي لعدم  
تساوي أو تقارب الأعداد بين المسميات الوظيفية قامت الباحثة بدمج الفئات بحيث تصبح إداري  
(مدير، مساعد مدير، رئيس قسم-شعبة) وموظف بهدف التعرف على الفروقات الإحصائية في  
اتجاهات المبحوثين.

ويظهر الجدول أن معظم المبحوثين من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي وبنسبة  
تقارب (70%) هم ممن لديهم مؤهل علمي بكالوريوس أو دراسات عليا، مما يدل على توفر كفاءات  
إدارية ذات مؤهلات علمية عالية والتي من المتوقع أن ينعكس اثر ذلك على أدائهم ومن ثم على  
الأداء العام للمؤسسة.

**تحليل أسئلة الدراسة:**

**تحليل رضا المستفيدين:**

**السؤال الثاني:** ما درجة رضا مراجعي مؤسسة الضمان الاجتماعي عن الخدمات المقدمة لهم ؟

للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالخدمات المقدمة من مؤسسة الضمان الاجتماعي للمستخدمين من خدماتها. ويبين الجدول رقم (6) الترتيب التنازلي لإجابات المبحوثين حسب المتوسط الحسابي، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة موافقة عالية. يتبين من الجدول أن هنالك درجة رضا عالية من المراجعين المستخدمين نحو الخدمات المقدمة لهم من مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.90) وبانحراف معياري (62.0) دالاً على اتفاق المبحوثين نحو ذلك. وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة الحوامدة (2006) حيث تبين أن الشركات الصناعية في الأردن تهتم بتقويم وقياس رضا الزبائن عن منتجاتها وكفاءة عملياتها الداخلية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Ababneh, 2008) والتي توصلت إلى وجود درجة رضا متوسطة حول خدمات وإجراءات دائرة الجمارك - كأحد محاور بطاقة الأداء المتوازن - كما يراها المستخدمون من الدائرة. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية عن دراسة الطعمنة والطعاني (2008) والتي بينت أن بلديات إقليم الشمال في الأردن لا تهتم بتقويم وقياس رضا المواطنين المستخدمين من الخدمات البلدية. وحصلت الفقرة التي تتعلق بـ (تتوافر أماكن انتظار للمراجعين لحين انجاز المعاملة) على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.28) دالاً على درجة رضا عالية مع وجود اتفاق من المبحوثين كما تشير قيمة الانحراف المعياري (74.0). وجاءت الفقرة التي تتعلق بـ (يتعامل موظفو المؤسسة معي بكل لباقة وكياسة) على المرتبة الثانية و بوسط حسابي (4.07) يشير إلى درجة رضا عالية وبانسجام اتجاهات المبحوثين نحو ذلك مما تدل قيمة الانحراف المعياري (87.0).

جدول رقم (6)

درجة رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة لهم من مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتبة  
تتازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	تتوافر أماكن انتظار للمراجعين لحين انجاز المعاملة	4.28	.74	عالية
2	15	يتعامل موظفو المؤسسة معي بكل لباقة وكياسة	4.07	.87	عالية
3	1	تتصف نماذج المؤسسة اللازم تعبئتها بالوضوح	4.06	.79	عالية
4	19	هنالك لوحات إرشادية دالة على مواقع المديريات والأقسام بصورة واضحة	4.04	.87	عالية
5	5	تتمتع المؤسسة بالسمعة الطيبة في أداء مهامها	4.03	.84	عالية
6	11	يتمتع موظفي المؤسسة بالكفاءة والقدرة على إنجاز المهام بالشكل الأمثل	3.97	.88	عالية
7	4	يسهل ترتيب وتنظيم مكاتب أقسام المؤسسة انجاز معاملاتي	3.95	.86	عالية
8	12	أرى بأن لدي موظفي المؤسسة الإلمام الكافي بالتشريعات عند انجاز معاملاتي	3.92	.79	عالية
9	17	يتعامل موظفو المؤسسة مع المراجعين بعدالة	3.88	.92	عالية
10	16	أتمكن من الوصول إلى المسؤول بسهولة عند الحاجة	3.87	.96	عالية
11	2	تتصف إجراءات سير المعاملات بالوضوح	3.86	.87	عالية
12	18	يتعامل الموظفون مع المراجعين بسرعة وانتظام	3.85	.90	عالية
13	7	تمتاز التشريعات التي تطبقها المؤسسة بالوضوح والشفافية	3.83	.89	عالية
14	9	لدي رضا عن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	3.79	.88	عالية
15	13	يعمل الموظفون على حل أية مشكلة تواجهني أثناء مراجعتي للمؤسسة ببسر وسهولة	3.79	.94	عالية
16	14	يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملات دائما على رأس عمله	3.78	1.04	عالية
17	3	يوفر الموقع الإلكتروني للمؤسسة كافة المعلومات اللازمة لإنجاز معاملاتي	3.76	.88	عالية
18	10	يتم انجاز المعاملات في وقت محدود بدون تأخير من قبل موظف المؤسسة	3.76	1.02	عالية
19	8	تعتبر المواقع الجغرافية لمكاتب وفروع المؤسسة ملائمة للمستفيدين	3.69	1.02	عالية
		رضا المستفيدين ككل	3.90	.62	عالية



أما أدنى قيمة لدرجة رضا للمبحوثين فكانت تتعلق بـ (تعتبر المواقع الجغرافية لمكاتب وفروع المؤسسة ملائمة للمستفيدين) حيث كانت قيمة الوسط الحسابي (3.69) وبدرجة موافقة عالية ولكن مع ضعف اتفاق المبحوثين نحو ذلك كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1.02). وتقوم المؤسسة بتنفيذ أعمالها ومهامها من خلال فروعها ومكاتبها المنتشرة في مختلف مدن المملكة حيث يوجد (11) فرعاً و (5) مكاتب.

وحصلت الفقرة (يتم انجاز المعاملات في وقت محدود بدون تأخير من قبل موظف المؤسسة) على المرتبة قبل الأخيرة من درجة رضا المبحوثين للخدمات المقدمة من المؤسسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.76) وبقيمة (1.02) للانحراف المعياري وتدل كذلك على ضعف اتفاق المبحوثين نحو ذلك.

تحليل اتجاهات موظفي المؤسسة نحو التخطيط الاستراتيجي:

السؤال الثالث: ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الضمان الاجتماعي كما يراه العاملون في المؤسسة. يبين الجدول رقم (7) الفقرات المتعلقة لاتجاهات موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي، وكانت اتجاهات المبحوثين بممارسة عالية لجميع الفقرات ما عدا الفقرة الأخيرة والتي كانت بدرجة موافقة متوسطة. ويظهر أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان

الاجتماعي كان بدرجة عالية وبوسط حسابي كلي (3.92) وباتفاقهم نحو ممارسة ذلك كما تظهره قيمة الانحراف المعياري (.58).

### جدول رقم (7)

اتجاهات موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	تعمل المؤسسة على زيادة أعداد المستفيدين من مظلة الضمان الاجتماعي	4.65	.57	عالية
2	7	تسعى المؤسسة لزيادة إيراداتها المالية بشكل مستمر	4.52	.69	عالية
3	10	تعمل المؤسسة على الاستمرار في نشاطاتها واستثماراتها الحالية للبقاء في السوق (إستراتيجية البقاء/ الاستمرار)	4.17	.72	عالية
4	5	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات اكتوارية بشكل مستمر	4.06	1.03	عالية
5	1	تعمل إدارة المؤسسة على وضع خطط عمل مستقبلية وطويلة الأجل لتحسين مستوى أدائها	3.93	.77	عالية
6	3	تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة	3.79	.93	عالية
7	4	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أهداف واستراتيجيات مستقبلية بناء على المستجدات في بيئة عمل المؤسسة	3.79	.81	عالية
8	9	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة لتحقيق نمو وازدهار لنشاطاتها (إستراتيجية النمو).	3.75	.75	عالية
9	2	تضع إدارة المؤسسة خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المتوقعة مستقبلاً	3.61	.82	عالية
10	8	يتوفر في المؤسسة المسؤولين القادرين على التخطيط الاستراتيجي	3.58	.99	عالية
11	11	تعمل المؤسسة على محاولة جني ثمار الخدمات المتوقع عدم الاستمرار بتقديمها بأسرع وقت ممكن دون إضافة أي خدمات جديدة (إستراتيجية الحصاد)	3.34	.93	متوسطة
		التخطيط الاستراتيجي	3.92	.58	عالية

ولقد حصلت الفقرة التي تتعلق بـ(تعمل المؤسسة على زيادة أعداد المستفيدين من مظلة الضمان الاجتماعي) على المرتبة الأولى وبوسط حسابي قيمته (4.65) دالاً على درجة عالية من الموافقة من المبحوثين وبنسجام في إجاباتهم نحو ذلك كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.57). وجاء في المرتبة الثانية الفقرة التي تتعلق بـ(تسعى المؤسسة لزيادة إيراداتها المالية بشكل مستمر) وبدرجة عالية من الموافقة (4.52) وكذلك باتفاق المبحوثين نحو ذلك حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69).

أما الفقرة التي تتعلق بـ (يتوفر في المؤسسة المسؤولين القادرين على التخطيط الاستراتيجي) فقد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة عالية كما تشير قيمة الوسط الحسابي (3.58) و باتفاق المبحوثين على ذلك حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.99). أما أدنى فقرة ممارسة للتخطيط الاستراتيجي كما يراها العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي فكانت تتعلق بما يسمى بإستراتيجية الحصاد وذلك بقيام المؤسسة بمحاولة المؤسسة على جني ثمار الخدمات المتوقع عدم الاستمرار بتقديمها بأسرع وقت ممكن دون إضافة أي خدمات جديدة للمستفيدين، حيث حصلت على درجة متوسطة من الممارسة (3.34) وبإجماع المبحوثين نحو ذلك (0.93).

وقد ركزت الخطة الإستراتيجية في المؤسسة الموضوعة لعام 2007 على ثلاثة أهداف إستراتيجية: الارتقاء بالنظام التأميني لضمان ديمومته واستمراريته، وتقديم خدمات تأمينية متميزة لعملاء المؤسسة، وتبني وتطبيق أسس ومبادئ الإدارة الحديثة والاستثمار في الموارد البشرية (التقرير السنوي، 2006)

## تحليل اتجاهات موظفي المؤسسة نحو العمليات الداخلية

السؤال الرابع: ما درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية لأداء

المهام الموكلة إليهم؟

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقييم موظفي مؤسسة

الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية لأداء المهام الموكلة إليهم، وتراوحت درجة الموافقة بين الموافقة

العالية والمتوسطة (2.78-4.03). وبلغ المتوسط العام لتقييم المبحوثين للعمليات الداخلية في

المؤسسة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل الفقرات ذات العلاقة (3.57) وبإجماع

المبحوثين نحو ذلك كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.69).

وجاء في المرتبة الأولى لاتجاهات المبحوثين نحو العمليات الداخلية فيما يتعلق بتوفر التجهيزات

المكتبية اللازمة لانجاز المهام وبدرجة عالية من الموافقة كما تشير قيمة المتوسط الحسابي (4.03)

وباتفاق المبحوثين نحو ذلك كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.95). أما الفقرة التي تتعلق باستخدام

مؤسسة الضمان الاجتماعي للتكنولوجيا الحديثة فقد جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة عالية من

الموافقة (4.02)، وكذلك بإجماع المبحوثين كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.89).

أما الفقرة التي تتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمؤسسة الضمان

الاجتماعي فقد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة وموافقة متوسطة كما يدل المتوسط الحسابي

(3.05) ولكن بضعف إجماع المبحوثين نحو ذلك كما تدل قيمة الانحراف المعياري (1.05). أما

الفقرة الأخيرة من حيث الترتيب للعمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي فكانت تتعلق بأنه

يتم توزيع العمل بين الموظفين بعدالة ولكن بدرجة موافقة متوسطة من المبحوثين كما هو ممارس في

المؤسسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.78) ولكن بضعف إجماعهم نحو ذلك حيث بلغت

قيمة الانحراف المعياري (1.11).

الجدول (8)

تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	تتوفر التجهيزات المكتبية اللازمة لانجاز المهام	4.03	.95	عالية
2	17	تعمل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لديها	4.02	.89	عالية
3	12	يتوفر في المؤسسة نظام معلومات مناسب للتعامل مع المستفيدين	3.97	.73	عالية
4	3	تتوفر أساليب الرقابة اللازمة للتأكد من انجاز المهام بالشكل المناسب	3.85	.91	عالية
5	11	تعمل الإدارة على توفير كافة ما تحتاجه لتقديم الخدمات بالشكل المناسب للمستفيد	3.71	.88	عالية
6	15	تركز المؤسسة على تخفيض الوقت المستغرق في أداء المهام	3.69	.86	عالية
7	7	تناسب رواتب موظفي المؤسسة مع المهام الموكلة إليهم	3.60	1.06	عالية
8	13	هنالك تنسيق بين وحدات المؤسسة المختلفة لإنجاز المهام	3.59	.86	عالية
9	2	يتناسب عدد ساعات العمل مع عبء العمل المطلوب انجازه	3.57	1.06	عالية
10	16	يميل المدبرون إلى تفويض صلاحياتهم لمؤسسيهم لتحسين إجراءات العمل	3.57	1.07	عالية
11	10	يتوفر نظام الاتصالات الملائم لإنجاز مهام المؤسسة	3.52	1.02	عالية
12	6	يتوفر نظام حوافز عادل في المؤسسة	3.50	1.11	عالية
13	1	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف لأداء المهام	3.47	.76	متوسطة
14	14	تضع الإدارة خطط طوارئ لمعالجة أي مشكلة قد تواجه المستفيدين	3.47	.90	متوسطة
15	4	يميل الرؤساء إلى تبني اللامركزية في المؤسسة	3.37	1.00	متوسطة
16	8	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة	3.05	1.05	متوسطة
17	9	يتم توزيع العمل بين الموظفين بعدالة	2.78	1.11	متوسطة
		العمليات الداخلية	3.57	.69	عالية

## تحليل اتجاهات موظفي المؤسسة نحو النمو والتعلم

تحليل السؤال الخامس: ما درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لمجال النمو والتعلم التنظيمي؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لاتجاهاتهم نحو مجال النمو والتعلم كأحد مجالات بطاقة الأداء المتوازن، وبين الجدول رقم (9) الفقرات التي تتعلق بذلك. ويظهر أن ممارسة النمو والتعلم التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي كان بدرجة عالية كما تدل قيمة المتوسط الحسابي (3.59) وبإجماع الباحثين نحو ذلك كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.70). وتراوحت قيم المتوسط الحسابي للفقرات التي تقيس النمو والتعلم بين العالية والمتوسطة (2.99-3.99). وحصلت الفقرات ذات الرتب 1-10 على درجة الموافقة العالية، بينما كانت الفقرات ذات الرتب 11-15 بدرجة الموافقة المتوسطة كما تشير قيم المتوسط الحسابي.

وحصلت الفقرة التي تتعلق بـ (تعمل المؤسسة على التحسين المستمر في إجراءاتها لخدمة المستفيدين) على المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.99) بدرجة موافقة عالية، وبإجماع الباحثين نحو ذلك كما تدل قيمة الانحراف المعياري (0.65). وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بـ (تعمل المؤسسة على زيادة فروعها للوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين) وبدرجة عالية من الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.98) وإجماع الباحثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.88). وتقوم المؤسسة بتنفيذ أعمالها ومهامها من خلال فروعها ومكاتبها المنتشرة في مختلف مدن المملكة حيث يوجد (15) إدارة مركزية و (18) فرعاً ومكتباً. كما أن للمؤسسة ثلاثة فروع خارج المؤسسة وهي مكتب الرياض في المملكة العربية السعودية، ومكتب أبو ظبي ومكتب دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

جدول رقم (9)

تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لمجال النمو والتعلم التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	12	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر في إجراءاتها لخدمة المستفيدين	3.99	.65	عالية
2	11	تعمل المؤسسة على زيادة فروعها للوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين	3.98	.88	عالية
3	15	تعمل المؤسسة على تحديث التكنولوجيا المستخدمة لتحسين الأداء	3.97	.78	عالية
4	13	تتعد اجتماعات ولقاءات دورية لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين	3.80	.84	عالية
5	3	تتوفر المقدرة الفنية للمؤسسة على استمرارية التحديث والتطوير في أداؤها	3.79	.86	عالية
6	6	يعمل الموظفون بصورة جماعية لأداء مهام المؤسسة	3.73	1.02	عالية
6	9	هنالك فرص تدريبية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم	3.64	1.02	عالية
7	5	يعمل الموظفون على زيادة معارفهم وتجاربهم من خلال التفاعل مع بعضهم البعض	3.63	.93	عالية
8	10	تتوفر المخصصات المالية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات المستقبلية	3.60	1.08	عالية
9	14	تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة	3.60	.95	عالية
10	1	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية	3.58	.88	عالية
11	2	تدعم الإدارة العليا جهود النمو والتطوير الذاتي للعاملين	3.42	.94	متوسطة
12	4	تشجع بيئة العمل على التغيير والتجديد لتطوير عمل المؤسسة	3.38	.92	متوسطة
13	8	تشجع الإدارة العليا الموظفين لتقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتحسين مستوى الأداء الفردي	3.27	1.05	متوسطة
14	16	يشارك الموظفون في تشكيل رؤية المؤسسة	3.09	1.11	متوسطة
15	7	توفر المؤسسة المنح الدراسية للموظفين للحصول على شهادات أعلى	2.99	1.26	متوسطة
		النمو والتعلم	3.59	.70	عالية

أما الفقرة التي تتعلق بـ (بشارك الموظفون في تشكيل رؤية المؤسسة) فجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.09) وبضعف إجماع المبحوثين نحو ذلك لما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1.11). أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة فكانت تتعلق بتوفير المؤسسة المنح الدراسية للموظفين للحصول على شهادات علمية أعلى، وحصلت على درجة متوسطة من الموافقة كما يراها العاملون في المؤسسة وبمتوسط حسابي (2.99) دالاً على درجة موافقة متوسطة وبتشتت إجابات المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.26).

ومن التحليل السابق يتبين أن الترتيب التنازلي لمجالات بطاقة الأداء المتوازن ماعدا المجال المالي كانت كما يلي: التخطيط الاستراتيجي، ثم النمو والتعلم، ثم العمليات الداخلية كما يظهر ذلك الجدول رقم (10). ويظهر أن جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن الثلاث كانت عالية كما تشير قيم المتوسط الحسابي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مسودة، 2004) والتي أظهرت نتائجها أن محور التعلم والتطوير حصل على أقل وسط حسابي. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Ababneh, 2008) التي بينت أن مستوى رضا موظفي دائرة الجمارك كان متوسطاً حول العمليات الداخلية والنمو والتعلم التنظيمي في الدائرة كمجالين من نموذج بطاقة التقييم المتوازن. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة (Anand, Sahay, and Saha, 2005) من حيث الترتيب للمجالات والتي بينت أن محور الزبائن كان أولاً، ثم محور العمليات الداخلية، ثم محور النمو والتعلم.

#### جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور التخطيط الاستراتيجي العمليات الداخلية والنمو والتعلم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التخطيط الاستراتيجي	3.92	.58
	النمو والتعلم	3.59	.70
	العمليات الداخلية	3.57	.69
	الأداة ككل	3.67	.62



## تحليل فرضيات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة والتي تتعلق بالتعرف على اثر المتغيرات الشخصية الوظيفية للمستفيدين والعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي على مجالات الدراسة

### تجليل الفرضية الأولى:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة رضا أفراد عينة الدراسة من مراجعي المؤسسة عن الخدمات المقدمة لهم حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الاشتراك، والمؤهل العلمي، ونوع العمل).

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا المستفيدين حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	133	3.9	.62
	انثى	56	4	.59
العمر	اقل من 30 سنة	47	3.9	.57
	من 30-40	60	3.9	.63
	من 41-50	47	3.8	.59
	من 51 فأكثر	35	3.8	.66
عدد سنوات الاشتراك	من 5 سنوات فأقل	67	3.9	.62
	من 6-10	37	4.0	.60
	من 11 فأكثر	85	3.8	.60
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	60	3.9	.66
	دبلوم	41	3.7	.53
	بكالوريوس	74	4	.61
نوع العمل	دراسات عليا	14	3.7	.55
	قطاع عام	76	4.1	.52
	قطاع خاص	95	3.7	.65
	لا يعمل	18	3.9	.60

لاختبار الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (11) والذي يشير إلى وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية لمستوى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الاشتراك، والمؤهل العلمي، ونوع العمل). ولمعرفة إذا كانت الفروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الخماسي على رضا المستفيدين ANOVA كما يظهر من الجدول رقم (12). ويتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الاشتراك، والمؤهل العلمي) نحو درجة رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من مؤسسة الضمان الاجتماعي حيث كانت جميع قيم ت وف على التوالي (0.36، 0.97، 0.28، 0.17). غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

#### جدول رقم (12)

تحليل التباين الخماسي لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على رضا المستفيدين للخدمات المقدمة من مؤسسة الضمان الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.36	.825	.300	1	.300	الجنس
.97	.076	.028	3	.083	العمر
.28	1.258	.457	2	.914	عدد سنوات الاشتراك
.17	1.664	.605	3	1.814	المؤهل العلمي
.030*	3.561	1.294	2	2.589	نوع العمل
		.363	177	64.331	الخطأ
			188	71.193	الكلية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

أما بالنسبة لمتغير نوع العمل فقد تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، ويظهر من الجدول رقم (13) وجود فروق في درجة رضا العاملين في القطاع العام والعاملين في

القطاع الخاص عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وتبين أن المستفيدين العاملين في القطاع العام ( بوسط حسابي بلغ 4.1) لديهم درجة رضا أعلى من المستفيدين من القطاع الخاص (بوسط حسابي بلغ 3.7). وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الأجهزة الحكومية عادة ما تقوم بإجراءات التعامل مع مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال أقسام أو موظفين محددين فيها، بينما في القطاع الخاص وبشكل محدد ممن يعملون بأعمال حرة أو خاصة يقوموا بالتعامل مع مؤسسة الضمان الاجتماعي مباشرة ويواجهوا كثير من الإجراءات والمطالب من المؤسسة وبالتالي شعور المشتركين العاملين في القطاع العام بدرجة رضا أعلى من المشتركين العاملين في القطاع الخاص.

### جدول رقم (13)

المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر متغير نوع العمل

Sig.	Mean Difference (I-J)	نوع العمل (J)	نوع العمل (I)
.013*	.277(*)	قطاع خاص	قطاع عام
.935	.058	لا يعمل	قطاع عام
.013*	-.277(*)	قطاع عام	قطاع خاص
.372	-.219	لا يعمل	قطاع خاص
.935	-.058	قطاع عام	لا يعمل
.372	.219	قطاع خاص	لا يعمل

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

### تحليل الفرضية الثانية:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لممارسة التخطيط الاستراتيجي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر).

لاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (14) والذي يشير إلى وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي

حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر). يتبين من الجدول رقم (14) وجود فروق ظاهرية في اتجاهات العاملين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
			ذكر	الجنس
.46	4.04	61	أنثى	
.68	3.77	46	أقل من 30 سنة	العمر
.56	3.95	26	30-45 سنة	
.61	3.92	69	46 سنة فأكثر	
.46	3.90	12	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
.51	3.88	40	6-10 سنوات	
.35	4.38	10	11 سنة فأكثر	
.63	3.88	57	مدير	المسمى الوظيفي
.55	3.92	25	موظف	
.59	3.93	82	ثانوية أقل	المؤهل العلمي
.38	4.03	13	دبلوم	
.47	4.20	19	بكالوريوس	
.60	3.80	66	دراسات عليا	
.64	4.12	9		

وللتعرف على الفروق الإحصائية في اتجاهات العاملين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في

مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية، يبين الجدول رقم (15) نتائج تحليل

التباين الخماسي ANOVA حيث يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$

$(0.05 \geq)$  في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لأثر (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل

العلمي، العمر) حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية على التوالي (0.082، 0.969، 0.840، 0.053).

غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة حيث بلغت قيمة ف (3.28) وبدلالة إحصائية بلغت (0.042).

### جدول (15)

تحليل التباين الخماسي لاتجاهات العاملين لممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.082	3.09	.943	1	.943	الجنس
.969	.031	.009	2	.019	العمر
.042*	3.28	1.002	2	2.003	سنوات الخدمة
.840	.041	.012	1	.012	الوظيفة
.053	2.65	.809	3	2.427	المؤهل العلمي
		.305	97	29.581	الخطأ
			106	36.074	الكلية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفيه وكانت الفروق كما هو مبين في الجدول (16). إذ يتبين وجود فروق في اتجاهات العاملين لممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي من ذوي فئة سنوات الخدمة (6-10) من جانب وذوي فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر) من جانب آخر، ولصالح فئة سنوات الخدمة (6-10) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.38) مقارنة بمتوسط حسابي (3.88) و (3.88) لذوي فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر). وقد يعزى سبب ذلك إلى أن هذه الفئة عادة هم من العاملين ذوي الفترة المتوسطة من حيث عدد سنوات الخدمة وهم من ذوي مناصب الإدارة الوسطى بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ويقومون بحلقة الوصل بين المستويات العليا

والمستويات الدنيا فيما يتعلق بممارسة التخطيط الاستراتيجي ومن ثم قدرتهم على معرفة توجهات الإدارة العليا وإمكانيات وقدرات الإدارة الدنيا، وبالتالي قدرتهم على تقييم الممارسة بصورة أفضل مقارنة بالمبحوثين الآخرين من ذوي سنوات القليلة (5 سنوات فأقل) أو ذوي سنوات الخدمة العالية تقريباً (11 سنة فأكثر).

### جدول رقم (16)

المقارنات البعدية بطريقة شيفية

Sig.	Mean Difference (I-J)	(J) سنوات الخدمة	(I) سنوات الخدمة
.048*	-.50(*)	6-10 سنوات	5 سنوات فأقل
1.000	.00	11 سنة فأكثر	5 سنوات فأقل
.048*	.50(*)	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات
.039*	.50(*)	11 سنة فأكثر	6-10 سنوات
1.000	.00	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر
.039*	-.50(*)	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

### تحليل الفرضية الثالثة:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر).

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لاختبار هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول رقم (17)، والذي يشير إلى وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية لتقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر).

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمليات الداخلية كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.597	3.75	46	ذكر	الجنس
.739	3.35	26	أنثى	
.716	3.49	69	أقل من 30 سنة	العمر
.701	3.61	12	30-45 سنة	
.577	3.57	40	46 سنة فأكثر	
.682	3.44	10	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
.617	4.08	57	6-10 سنوات	
.673	3.58	25	11 سنة فأكثر	
.684	3.64	82	مدير	المستوى الوظيفي
.692	3.56	13	موظف	
.647	3.47	19	ثانوية أقل	المؤهل العلمي
.621	3.87	66	دبلوم	
.696	3.49	9	بكالوريوس	
.719	3.75	61	دراسات عليا	

وبهدف معرفة على الفروق الإحصائية في درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي

للعمليات الداخلية حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية، يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين

الخماسي ANOVA حيث يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$

في درجة تقييم المبحوثين للعمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لأثر (

العمر، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية

على التوالي (0.83 ، 0.13 ، 0.94 ، 0.47) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . ووجدت

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لأثر الجنس حيث بلغت قيمة ت

(7.29) وبدلالة إحصائية بلغت (0.008). وتبين أن الذكور لديهم اتجاهات أعلى (3.75) مقارنة

بالإناث (3.35) نحو درجة تقييم العمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي. حيث كانت درجة تقييم الذكور للعمليات الداخلية بدرجة عالية بينما كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإناث. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الذكور في المجتمع العربي لديهم مشاركة وتفاعل مع العمل والزملاء أكثر من الإناث، مما يتيح الفرصة بصورة أكبر لهم في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات والاندماج مع العمل وبالتالي لديهم قدرة على تقييم العمليات الداخلية بصورة أكبر مما أدى إلى شعورهم بالإيجابية نحو ذلك مقارنة بالإناث.

### جدول (18)

تحليل التباين الخماسي لاتجاهات العاملين للعمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.008*	7.29	3.152	1	3.152	الجنس
.83	.183	.079	2	.158	العمر
.13	2.07	.895	2	1.790	سنوات الخدمة
.94	.005	.002	1	.002	الوظيفة
.47	.848	.366	3	1.099	المؤهل العلمي
		.432	97	41.898	الخطأ
			106	50.165	الكلية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

تحليل الفرضية الرابعة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في

درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لمجالات النمو والتعلم حسب المتغيرات الشخصية

والوظيفية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر).



تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تقييم النمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي كما يراه العاملون، كما هو موضح في الجدول (19) والذي يبين وجود فروقات ظاهرية في درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لمجالات النمو والتعلم حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمو والتعلم كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.697	3.68	61	ذكر	الجنس
.701	3.47	46	أنثى	
.671	3.63	26	أقل من 30 سنة	العمر
.727	3.58	69	30-45 سنة	
.685	3.57	12	46 سنة فأكثر	
.687	3.52	40	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
.778	3.99	10	6-10 سنوات	
.691	3.57	57	11 سنة فأكثر	
.738	3.59	25	مدير	المسمى الوظيفي
.697	3.59	82	موظف	
.670	3.63	13	ثانوية أقل	المؤهل العلمي
.702	3.92	19	دبلوم	
.678	3.47	66	بكالوريوس	
.795	3.70	9	دراسات عليا	

ومن أجل معرفة إذا كان هنالك فروق إحصائية في درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للنمو والتعلم حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية، يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الخماسي ANOVA حيث يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة تقييم الباحثين للنمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لأثر جميع المتغيرات الشخصية والوظيفية المبحوثة (الجنس، العمر، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، المؤهل

العلمي) حيث كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وهذا يعني أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة وتتراوح بين المتوسطة والعالية وبغض النظر عن المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بهم، وبالتالي هنالك اتفاق بين عينة الدراسة نحو ممارسة النمو والتعلم في المؤسسة.

### جدول (20)

تحليل التباين الخماسي لاتجاهات العاملين للنمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس	.493	1	.493	1.025	.314
العمر	.287	2	.144	.298	.743
سنوات الخدمة	1.580	2	.790	1.643	.199
الوظيفة	.003	1	.003	.005	.943
المؤهل العلمي	2.477	3	.826	1.717	.168
الخطأ	46.636	97	.481		
الكل	52.401	106			

تحليل الفرضية الخامسة: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

مجالات التخطيط الاستراتيجي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التخطيط

الاستراتيجي والعمليات الداخلية للنمو والتعلم، والجدول (21) يوضح ذلك. ويتبين من الجدول وجود

علاقات ايجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين المجالات الثلاث لبطاقة الأداء

المتوازن. وكانت اضعف علاقة بين النمو والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (0.709) و ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).

### جدول رقم (21)

تحليل علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي

النمو والتعلم	العمليات الداخلية	التخطيط الاستراتيجي		
.709(**)	.788(**)	1	Pearson Correlation	التخطيط
.000	.000	.	Sig. (2-tailed)	الاستراتيجي
107	107	107	N	
.847(**)	1	.788(**)	Pearson Correlation	العمليات الداخلية
.000	.	.000	Sig. (2-tailed)	
107	107	107	N	
1	.847(**)	.709(**)	Pearson Correlation	النمو والتعلم
.	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
107	107	107	N	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أما أقوى علاقة فكانت بين النمو والتعلم والعمليات الداخلية (0.847)، مما يعني أن زيادة وتحسين مستوى النمو والتعلم في مؤسسة الاجتماعي (مثل توفير التدريب والمنح الدراسية والتكنولوجيا الحديثة وإجراء البحوث والدراسات، وغيرها) سوف يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية من حيث الاتصالات وتقليل التكاليف وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة وتبادل المعرفة، والذي ينعكس أثره على رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من مؤسسة الضمان الاجتماعي. وتختلف نتائج الدراسة عن دراسة (Griffith, 2003) والتي هدفت للتعرف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الربط مع الإستراتيجية في ثلاث منظمات في القطاع العام النيوزلندي، أظهرت النتائج أنه لم يتم الربط بين محاور بطاقة الأداء والخريطة الإستراتيجية في أي من المنظمات

المبحوثة. وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Cohen, et al, 2008) لعينة شملت 90 شركة يونانية والتي أظهرت وجود علاقة ايجابية بين جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن وبدلالة إحصائية.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل تقديم ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بنسأء على التحليل لمجالات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي، كما سيتم في هذا الفصل تقديم مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء النتائج المستمدة من التحليل.

#### ملخص نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية فيما يتعلق بمحاور بطاقة الأداء المتوازن:

#### أولاً: المحور المالي:

1- تلعب مؤسسة الضمان الاجتماعي دوراً أساسياً في تعزيز التنمية الاقتصادية في الأردن من خلال الاستثمارات. وتبين أن نسبة مساهمة استثمارات المؤسسة كانت متزايدة بشكل عام سواء كمبالغ أو كنسبة من الناتج الإجمالي خلال فترة الدراسة 1995-2007. وهذا يعتبر مؤشر إيجابي بالرغم من تزايد أعداد المشتركين في الضمان الاجتماعي سواء اختياري أو إجباري والذي يتطلب من المؤسسة دوراً أكثر فاعلية لمواجهة الزيادات في أعداد المشتركين وكذلك زيادة أعداد المتقاعدين الحاصلين على رواتب تقاعدية من المؤسسة، وبالتالي ضرورة زيادة دورها الاقتصادي في المملكة.

2- كانت أعلى قيمة للاستثمارات الكلية في عام 2005 بقيمة بلغت 4441 مليون دينار

أردني، وشكلت ما نسبته (50%) من الناتج الإجمالي في الأردن، وكانت أدنى

قيمة لاستثمارات المؤسسة عام 1995 بواقع 4560 مليون ديناراً أردنياً وما نسبته فقط 16.3% من الناتج الإجمالي. وتبين ان هنالك زيادة في الاستثمارات كمبالغ ولكن تبين كذلك ان نفقات المؤسسة متزايدة وهذا يضع عبئاً اضافياً على المؤسسة بضرورة ايجاد مصادر ايرادية جديدة لكي توازن بين الالتزامات المالية وبين الايرادات التي يجب ان تتوفر.

3- تبين أن الايرادات التأمينية كانت أكبر من النفقات التأمينية في جميع سنوات الدراسة (1995-2007)، وبلغ معدل الفائض لسنوات الدراسة حوالي 90 مليون دينار أردني. وكانت أعلى قيمة للفائض في عام 2007 بقيمة تقارب 163 مليون دينار أردني، وكانت أدنى قيمة حوالي 58 مليون دينار أردني وذلك في عام 1995.

4- وجدت الدراسة أن هنالك زيادة مستمرة في الايرادات التأمينية مع زيادة متوافقة في النفقات التأمينية لجميع سنوات الدراسة (1995-2007). وكما ذكر سابقاً ان هذه الزيادة تشكل عبئاً على المؤسسة في المستقبل مما يتطلب ايجاد مصادر ايرادية جديدة للايفاء بالتزاماتها.

5- أظهرت النتائج أن أعلى قيمة للايرادات التأمينية كانت حوالي 423 مليون دينار أردني في عام 2007، وكانت أدنى قيمة في عام 1995 بقيمة تقارب 90 مليون دينار أردني

6- أما بالنسبة للنفقات التأمينية فقد كانت متزايدة على جميع سنوات الدراسة وكانت أعلى قيمة للنفقات التأمينية حوالي 260 مليون دينار أردني، وكانت أدنى قيمة في عام 1995 بقيمة تقارب 33 مليون دينار أردني.

7- أشارت النتائج أن نسبة النفقات التأمينية إلى الإيرادات التأمينية كانت متزايدة على جميع سنوات الدراسة (1995-2007) وبمعدل يقارب (50%)، مما يعني أن النفقات تشكل نسبة متزايدة من مجموع ما تحصله المؤسسة كإيرادات تأمينية وهو مؤشر غير ايجابي على أداء المؤسسة لما يعنيه من ان المؤسسة في المستقبل ستواجه تحدياً في التوفيق بين الإيرادات والنفقات وتوفير المبالغ المالية للمتقاعدين.

#### ثانياً: محور المستفيدين

- 1- أظهر التحليل الإحصائي أن هنالك درجة رضا عالية من المراجعين المستفيدين نحو الخدمات المقدمة لهم من مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.90) وبانحراف معياري (62.0) دالاً على اتفاق الباحثين نحو ذلك. وهذا مؤشر واضح على ان المؤسسة تهتم بالمراجعين وتوفر لهم الخدمات الاساسية المناسبة والتي تشعرهم بأهميتهم ودورهم الاساسي في استمرارية عملها.
- 2- ويتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من مؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، وعدد سنوات الاشتراك، والمؤهل العلمي) حيث كانت جميع قيم ف على التوالي (36، 97، 28، 17). غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وبالتالي ان الباحثين من عينة المراجعين وبغض النظر عن متغيراتهم الشخصية والوظيفية يؤكدون ان المؤسسة توفر لهم الخدمات والاعمال المناسبة وبالصورة الملائمة.

3- أما بالنسبة لمتغير نوع العمل فقد تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، وتبين أن المستفيدين العاملين في القطاع العام (4.1) لديهم درجة رضا أعلى من المستفيدين من القطاع الخاص (3.7).

### ثالثاً: محور التخطيط الاستراتيجي

1- أظهر التحليل الإحصائي أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه العاملون في مؤسسة الضمان الاجتماعي كان بدرجة عالية وبوسط حسابي كلي (3.92) وبنطاقهم نحو ممارسة ذلك كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.58). وتعتبر مؤسسة الضمان الاجتماعي حسب طبيعة عملها من المؤسسة الرائدة التي تقوم بإجراء دراسات اكتوارية وهي دراسات مستقبلية لجوانب الضمان الاجتماعي، وبالتالي يتبين ان الممارسة للتخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية.

2- أشارت نتائج تحليل التباين الخماسي ANOVA إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لأثر (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر) حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية على التوالي (0.082 ، 0.969 ، 0.840 ، 0.053) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). مما يدل ان المبحوثين العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي يمارسوا التخطيط الاستراتيجي وبصورة عالية وبغض النظر عن متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

3- وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لأثر عدد سنوات الخدمة للمبحوثين حيث بلغت قيمة ف (3.28) وبدلالة إحصائية بلغت (0.042). وتبين



وجود فروق في اتجاهات العاملين من ذوي فئة سنوات الخدمة (6-10) من جانب وذوي فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر) من جانب آخر، ولصالح فئة سنوات الخدمة (6-10) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.38) مقارنة بمتوسط حسابي (3.88) و (3.88) لذوي فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر).

#### رابعاً: محور العمليات الداخلية

- 1- بلغ المتوسط العام لتقييم المبحوثين للعمليات الداخلية في المؤسسة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل الفقرات ذات العلاقة (3.57) وبإجماع المبحوثين نحو ذلك كما دلت قيمة الانحراف المعياري (0.69). وقد يدل ذلك على ان المؤسسة لديها اهتمام واضح في اداء المهام والاعمال والذي انعكس بدوره على درجة رضا عالية للمراجعين كما تبين سابقاً.
- 2- أظهرت نتائج تحليل التباين الخماسي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم المبحوثين للعمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لأثر (العمر، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) حيث كانت جميع قيم الدلالة الاحصائية على التوالي (0.83 ، 0.13 ، 0.94 ، 0.47) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالعمليات الداخلية وان الموظفين يدركون ذلك وبغض النظر عن متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- 3- وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس حيث بلغت قيمة ت (7.29) وبدلالة إحصائية بلغت (0.008). وتبين أن

الذكور لديهم اتجاهات أعلى (3.75) مقارنة بالإناث (3.35) نحو درجة تقييم

العمليات الداخلية موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي.

#### خامساً: محور النمو والتعلم

1- أظهر التحليل الإحصائي أن ممارسة النمو والتعلم التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي كان بدرجة عالية كما دلت قيمة المتوسط الحسابي (3.59) وبإجماع المبحوثين نحو ذلك كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.70). وهذا يدل على ان المؤسسة تعتم بتطوير كفاءاتها وتعمل على تعلمها من تجاربها وتجارب المؤسسات الأخرى بغية تحسين ادائها والذي يتبين من خلال العمليات الداخلية ومن ثم يظهر اثر ذلك على رضا المراجعين وعلى الاداء المالي للمؤسسة.

2- أشارت نتائج تحليل التباين الخماسي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم المبحوثين للنمو والتعلم في مؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لأثر جميع المتغيرات الشخصية والوظيفية المبحوثة (الجنس العمر، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) حيث كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وهذا دليل على ان المؤسسة تهتم بجوانب النمو والتعلم والتي يدركه ويمارسه العاملون وبغض النظر عن متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

#### سادساً: ارتباط محاور الدراسة

1- أظهر تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين المجالات الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن (التخطيط الاستراتيجي، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم).

وجود فروق في اتجاهات العاملين من ذوي فئة سنوات الخدمة (6-10) من جانب وذوي فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر) من جانب آخر، ولصالح فئة سنوات الخدمة (6-10) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.38) مقارنة بمتوسط حسابي (3.88) و (3.88) لذوي فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) و (11 سنة فأكثر).

#### رابعاً: محور العمليات الداخلية

- 1- بلغ المتوسط العام لتقييم الباحثين للعمليات الداخلية في المؤسسة بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل الفقرات ذات العلاقة (3.57) وبإجماع الباحثين نحو ذلك كما دلت قيمة الانحراف المعياري (0.69). وقد يدل ذلك على ان المؤسسة لديها اهتمام واضح في اداء المهام والاعمال والذي انعكس بدوره على درجة رضا عالية للمراجعين كما تبين سابقاً.
- 2- أظهرت نتائج تحليل التباين الخماسي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم الباحثين للعمليات الداخلية في مؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لأثر (العمر، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) حيث كانت جميع قيم الدلالة الاحصائية على التوالي (0.083 ، 0.13 ، 0.94 ، 0.47) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالعمليات الداخلية وان الموظفين يدركون ذلك وبغض النظر عن متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- 3- وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس حيث بلغت قيمة ت (7.29) وبدلالة إحصائية بلغت (0.008). وتبين أن

4- تفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة بحيث يزيد من

دورهم في إيجاد الحس والشعور بالمسؤولية الجماعية في أداء المؤسسة.

5- لكي تنمو المؤسسة وتزدهر لابد من إعطاء الاهتمام والرعاية الكافية للموارد البشرية

وقد يتم ذلك من خلال توفير المؤسسة المنح الدراسية

6- للموظفين للحصول على شهادات أعلى والذي يعني زيادة اهتمام المؤسسة بموظفيها

والذين بدورهم سيثمنوا ذلك بتحسين وتطوير الأداء.

7- إجراء دراسات مقارنة لأداء مؤسسة الضمان الاجتماعي مع مؤسسات عامة أردنية

أخرى أو مع مثيلاتها من مؤسسات الضمان الاجتماعي في الدول العربية والدول

الغربية بغية إجراء مقارنة بتلك المؤسسات والوصول إلى نقاط مرجعية

(Benchmarking) للحكم على أداء المؤسسة.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- بحيري، سعد، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة: مصر، 2004.
- الحلاق، سعيد، أحمد، علاء الدين، عثمانة، عبد الباسط. دور الضمان الاجتماعي في تحفيز الاستثمار الكلي في الاردن (دراسة قياسية). مجلة البلقاء، مجلد 4، عدد 2، 1996، ص ص 13-33.
- الحوامدة، محمد، مدى استخدام ومنفعة بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة اليرموك، 2006.
- الخولي، هالة. 2001. "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. العدد 57، المجلد 40. ص 1-45.
- زريقات، مجدي. بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 15، عدد 3، 2008، ص ص 22-37.
- زويلف، أنعام محسن، و نور، عبد الناصر، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 1، العدد 2، 2005، ص ص 18-39.
- السعودي، موسى. أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي: دراسة ميدانية. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، مجلد 33، عدد 1، 2006، ص ص 54-78.

الطعامنة، محمد، والطعاني، خلف، استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء في بلديات مراكز المحافظات في إقليم الشمال في الاردن. ورقة قدمت لمؤتمر "استراتيجيات وآليات تعزيز الحكم المحلي في الوطن العربي، جامعة اليرموك، 8-10 نيسان (2008).

عبد اللطيف، عبد اللطيف وترجمان، حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28) العدد (1)، ص ص 141-156، 2006.

عبد المحسن، توفيق محمد. اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005.

عناتي، رضوان، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

مؤسسة الضمان الاجتماعي، التقرير السنوي، سنوات مختلفة. مسودة، سناء، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.

المغربي، عبد الحميد، وغربية، رمضان. التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية، 2006.

يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

- Ababneh, Raed, (2008). A Comprehensive Performance Evaluation of the Jordanian Customs Department Using the Balanced Scorecard". **Jordan Journal of Business Administration**, Vol., No. 4, pp 463-484.
- Anand, M., Sahay B., and Saha S. (2005). Balanced Scorecard in India Companies, **VIKALPA**, Vol. 20, No. 2.
- Balanced Scorecard Institute, U.S.A, 2002.**
- Beiman, Irv, and Sun, Youngling, (2003). Implementing a Balanced scorecard in China: Steps for Success, **China Staff**, Vol. 9, No. 9, p 11.
- Bloomquist, Peg, and Yeager, Julia.(2008) Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies, **Health Care Executive**, pp 24-28.
- Cohen, Sandra, Thiraios, Dimitris, and Kandilorou, Myrto.(2008). Performance Parameters Interrelations from A B alanced Scorecard Perspective: An Analysis of Greek Companies, **Managerial Auditing Journal**, vol. 23, No. 5, P 485-503.
- Figg, F., (2000). Balanced Scorecard Receive High Market, **International Auditor**, Vol. 2, No.2, p. 16.
- Greatbanks, Richard, and Tapp, David, (2007). The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment, **International Journal of operations and Production Management**, Vol. 27, No. 8, pp 846-873.
- Griffith, John. (2003). "Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities," **Australian Journal of Public Administration**, 62 (4), pp. 70-79.
- Halachmi A. and Boucharet, G., (1994). Performance Measurement: Organizational Technology and Organizational Design, **World Study** Vol.43, No.3, pp.19-20. المذكور في طعمانة، محمد، وعبدالوهاب، سمير (2005). الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.

- Hogue, z. and James, w., (1998). **Associating Balanced Scorecard with Size and Market Factors.** American Association Annual Meeting: <http://accounting.Rutgers.edu.raw>.
- Hoque, Z and James, W., (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on organizational Performance", **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 12, pp 1-18,
- Horngren, C.T., Foster G., and Datar S., (2000). **Cost Accounting**, Prentice Hall International, Inc.
- Ittner, C., Larcker, D., (2003). Non Financial Performance Measurement Coming Group Up Short, **Harvard Business Review**, pp88-95.
- Kaplan R., and David N., (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, **California Management Review**, Vol. 39, pp 24-33.
- Kaplan Robert, and David Norton, (Jan-Feb. 1992). "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance," **Harvard Business Review**.
- Kaplan, Robert, and Norton, David, (2001). Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, **Accounting Horizon**, Vol. 15, No. 1, pp 87-104.
- Kaplan, Robert, Young, Mark, and Atkinson, Anthony, (2004). **Advance Management Accounting**, 4<sup>th</sup> Edition: Prentice Hall.
- Khawaldeh, Khleef, and Smadi, Majed. (2006). The Effect of TQM on the Balanced Performance, **Jordan Journal of Business Administration**, Vol. 2, No. 2, pp 429- 439.
- Liu, Pang-Lo, and Tsai, Chih-Hung, (Dec. 2007). Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study of Hi-Tech Companies using the Balanced Scorecard Approach, **International Journal of Management**, Vol. 24 No. 4, pp 734-43.



- Lynch, R., and Cross, K., (1995). **Measure Up! Yardstick for Continuous Improvement.** Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business.
- Maiga, Adam, and Jacobs, Fred, (Fall 2003) "Balanced Scorecard, Activity-Based Costing And Company Performance: An Empirical Analysis," **Journal Of Management Issues**, Vol. 15, No. 3.
- Nayeri, M, Mashhadi, M., and Mohajeri, K., (February 2008). **Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard.** Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology, volume 27, PP. 1307-6884.
- Nielsen, S., and Sorensen, R., (2004). Motives, diffusion, and Utilization of the Balanced Scorecard in Denmark. **Journal of Accounting Audit ing and Performance Evaluation**, Vol. 1, No.1.
- Reisinger, Heribert, Carvens, Karen, and Tell, Nicole, (2003). "Prioritizing Performance Measures Within the Balanced Scorecard Framework." **Management International Review**, Vol. 43, No. 4.
- Rohm, Howard, (2008). **Improve Public Sector Results with the Balanced Scorecard in Steps to Success.** Us Foundation for Performance Management. [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org).
- Sillk, S., Automating the Balanced Scorecard,(May 1998). **Management Accounting**, pp38-44.
- Villabli, J , Smith, A., Jones, S., (Jan-Feb. 2007). The Balanced Scorecard as a Management Tool in a Public Health Organization, **Gaceta Sanitaria / S.E.S.P.A.S**, Vol. 21 (1), pp. 5-60.

## الملحق (1)

أخي المستفيد / أختي المستفيدة  
تحية وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة للتعرف على درجة رضا المستفيدين من خدمات مؤسسة الضمان الاجتماعي وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- جامعة اليرموك. لذا تأمل الباحثة بمساعدتك في تعبئة هذا الاستبيان  
ن وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب مؤكدة أن جميع المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة الاء هياجنة

### المتغيرات الشخصية

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2 - العمر  أقل من 30 سنة  30-40 سنة  41-50 سنة  51 سنة فأكثر
- 3- عدد سنوات الاشتراك  5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  11 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي  ثانوية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
- 5- نوع العمل  قطاع عام  قطاع خاص  لا يعمل

رضا المستفيدين					
درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	
					1 تتصف نماذج المؤسسة اللازم تعيبتها بالوضوح
					2 تتصف إجراءات سير المعاملات بالوضوح
					3 يوفر الموقع الإلكتروني للمؤسسة كافة المعلومات اللازمة لإنجاز معاملاتي
					4 يُسهل ترتيب وتنظيم مكاتب أقسام المؤسسة إنجاز معاملاتي
					5 تتمتع المؤسسة بالسمعة الطيبة في أداء مهامها
					6 تتوافر أماكن انتظار للمراجعين لحين إنجاز المعاملة
					7 تمتاز التشريعات التي تطبقها المؤسسة بالوضوح والشفافية
					8 تعتبر المواقع الجغرافية لمكاتب وفروع المؤسسة ملائمة للمستفيدين
					9 لدي رضا عن جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة
					10 يتم إنجاز المعاملات في وقت محدود بدون تأخير من قبل موظف المؤسسة
					11 يتمتع موظفي المؤسسة بالكفاءة والقدرة على إنجاز المهام بالشكل الأمثل
					12 أرى بأن لدي موظفي المؤسسة الإلمام الكافي بالتشريعات عند إنجاز معاملاتي
					13 يعمل الموظفون على حل أية مشكلة تواجهني أثناء مراجعتي للمؤسسة ببسر وسهولة
					14 يتواجد الموظف المعني بمتابعة المعاملات دائما على رأس عمله
					15 يتعامل موظفو المؤسسة معي بكل لباقة وكياسة
					16 أتمكن من الوصول إلى المسؤول بسهولة عند الحاجة
					17 يتعامل موظفو المؤسسة مع المراجعين بعدالة
					18 يتعامل الموظفون مع المراجعين بسرعة وانتظام
					19 هنالك لوحات إرشادية دالة على مواقع المديريات والأقسام بصورة واضحة

## الملحق (2)

أخي الموظف / أختي الموظفة  
تحية وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة للتعرف على درجة تقييم موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم في المؤسسة وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- جامعة اليرموك. لذا تأمل الباحثة بمساعدتك في تعبئة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب مؤكدة أن جميع المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة : ألاء هياجنة

### المتغيرات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2 - العمر  أقل من 30 سنة  30- 45 سنة  46 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخدمة  5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  11 سنة فأكثر
- 4- المسمى الوظيفي  مدير  مساعد مدير  رئيس قسم /شعبة  موظف
- 5- المؤهل العلمي  ثانوية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

التخطيط الاستراتيجي					
درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	
					1 تعمل إدارة المؤسسة على وضع خطط عمل مستقبلية وطويلة الأجل لتحسين مستوى أدائها
					2 تضع إدارة المؤسسة خطط طوارئ لمواجهة الأزمات المتوقعة مستقبلاً
					3 تقوم إدارة المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة
					4 تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أهداف واستراتيجيات مستقبلية بناء على المستجدات في بيئة عمل المؤسسة
					5 تقوم المؤسسة بإجراء دراسات اكتوارية بشكل مستمر
					6 تعمل المؤسسة على زيادة أعداد المستفيدين من مظلة الضمان الاجتماعي
					7 تسعى المؤسسة لزيادة إيراداتها المالية بشكل مستمر
					8 يتوفر في المؤسسة المسؤولين القادرين على التخطيط الاستراتيجي
					9 تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة لتحقيق نمو وازدهار لنشاطاتها (استراتيجية النمو).
					10 تعمل المؤسسة على الاستمرار في نشاطاتها واستثماراتها الحالية للبقاء في السوق (استراتيجية البقاء/ الاستمرار)
					11 تعمل المؤسسة على محاولة جني ثمار الخدمات المتوقع عدم الاستمرار بتقديمها بأسرع وقت ممكن دون إضافة أي خدمات جديدة (استراتيجية الحصاد)

العمليات الداخلية					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا	
					1 تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف لأداء المهام
					2 يتناسب عدد ساعات العمل مع عبء العمل المطلوب انجازه
					3 تتوفر أساليب الرقابة اللازمة للتأكد من انجاز المهام بالشكل المناسب
					4 يميل الرؤساء إلى تبني اللامركزية في المؤسسة
					5 تتوفر التجهيزات المكتبية اللازمة لانجاز المهام
					6 يتوفر نظام حوافز عادل في المؤسسة
					7 تتناسب رواتب موظفي المؤسسة مع المهام الموكلة إليهم
					8 يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة
					9 يتم توزيع العمل بين الموظفين بعدالة
					10 يتوفر نظام الاتصالات الملائم لإنجاز مهام المؤسسة
					11 تعمل الإدارة على توفير كافة ما تحتاجه لتقديم الخدمات بالشكل المناسب للمستفيد
					12 يتوفر في المؤسسة نظام معلومات مناسب للتعامل مع المستفيدين
					13 هنالك تنسيق بين وحدات المؤسسة المختلفة لإنجاز المهام
					14 تضع الإدارة خطط طوارئ لمعالجة أي مشكلة قد تواجه المستفيدين
					15 تركز المؤسسة على تخفيض الوقت المستغرق في أداء المهام
					16 يميل المديرون إلى تفويض صلاحياتهم لمؤسسيهم لتحسين إجراءات العمل
					17 تعمل المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لديها

النمو والتعلم					
بدره ضعيف جد	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	
					1 تشجع إدارة المؤسسة الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية
					2 تدعم الإدارة العليا جهود النمو والتطوير الذاتي للعاملين
					3 تتوفر المقدرة الفنية للمؤسسة على استمرارية التحديث والتطوير في أداؤها
					4 تشجع بيئة العمل على التغيير والتجديد لتطوير عمل المؤسسة
					5 يعمل الموظفون على زيادة معارفهم وتجاربهم من خلال التفاعل مع بعضهم البعض
					6 يعمل الموظفون بصورة جماعية لأداء مهام المؤسسة
					7 توفر المؤسسة المنح الدراسية للموظفين للحصول على شهادات أعلى
					8 تشجع الإدارة العليا الموظفين لتقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتحسين مستوى الأداء الفردي
					9 هنالك فرص تدريبية للموظفين لتحسين مستوى أدائهم
					10 تتوفر المخصصات المالية اللازمة لإجراء البحوث والدراسات المستقبلية
					11 تعمل المؤسسة على زيادة فروعها للوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين
					12 تعمل المؤسسة على التحسين المستمر في إجراءاتها لخدمة المستفيدين
					13 تعقد اجتماعات ولقاءات دورية لتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين
					14 تعمل المؤسسة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة
					15 تعمل المؤسسة على تحديث التكنولوجيا المستخدمة لتحسين الأداء
					16 يشارك الموظفون في تشكيل رؤية المؤسسة

## **Abstract**

### **Measuring and Evaluating the Performance of Jordanian Social Security Corporation Using Balanced Scorecard**

**By:**

**Alaa Faisal Hyajneh**

**Supervised by:**

**Professor: Mohamed Tammneh**

The purpose of this study is to examine the degree of implementing the Balanced Scorecard at the Jordanian Social Security Corporation according to the main five dimensions (financial, customer satisfactions, strategic planning, internal process, growth and learning). To measure the financial dimension, several indicators related to the contribution of the corporation in Jordanian economy, revenues, and expenditures for the period 1995-2007 were conducted. The customer satisfaction dimension was measured by a questionnaire for a sample of 189. Also another questionnaire was conducted to a sample of 143 employees of the corporation to measure their attitudes toward strategic planning, internal process, growth and learning).

The study showed the following findings:

- 1- Social Security Corporation plays critical role in enhancing economic development in Jordan by investment. The investment of the corporation as a percentage of gross national production was increasing for all the study period 1995-2007.
- 2- Insurance revenues was higher than insurance expenditures for all the period 1995-2007, the insurance revenues was increasing as well as insurance expenditures.



- 3- Customer of the corporation were highly satisfied about the delivered services, the mean was (3.90). Customers work in public sector were more satisfied than customers work in private sector.
- 4- Employees of the corporation reported that strategic planning is implanted with a high level (3.92), and employees with (6-10) years of service were more satisfied than employees with ( 5 years or less) and (11 years and more).
- 5- Employees of the corporation showed a high level of evaluation regarding the internal process (3.57), and male reported higher positive attitudes compared with female.
- 6- Employees of the corporation showed a high evaluation toward growth and learning (3.59); and no impact of personal and occupational factors on this dimension.
- 7- There was a positive correlations between strategic planning, internal process, and growth and learning.

Several recommendations were proposed focusing on necessity of the corporation in enhancing its investment, searching for new investment opportunities, expansion in branches, and distributing job among employees fairly.

**Keywords:** balanced scorecard, Social security, performance evaluation, Jordan.